



# Regards croisés sur les pratiques des organismes de formation en Auvergne-Rhône-Alpes

JUIN 2023

“ C’est ce que nous pensons déjà  
connaître qui nous empêche souvent  
d’apprendre. ”

Gaston Bachelard

“ La formation révèle l’aptitude et le  
terrain révèle la compétence. ”

Patrice Aimé Agossou

# Sommaire

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>P.5</b>
<b>1. L'ENQUÊTE QUANTITATIVE .....</b>	<b>P.6</b>
1. Méthodologie .....	6
2. Synthèse des résultats .....	6
A. Caractéristiques des répondants .....	6
B. Caractéristiques des apprenants reçus dans les OF interrogés .....	7
C. Stratégie et axes de développement .....	7
D. Les besoins identifiés par les OF .....	8
E. Les profils de poste en OF .....	8
<b>2. L'ENQUÊTE QUALITATIVE .....</b>	<b>P.9</b>
<b>PARTIE 1 : COMPLEXIFICATION DE L'ENVIRONNEMENT .....</b>	<b>9</b>
1.1 Un environnement en mutation accélérée .....	10
1.1.a. Qualiopi : un dispositif au cœur des mutations de la formation .....	11
1.1.b. Évolution des circuits de financement .....	13
1.1.c. La course à la certification .....	15
1.1.d. Concurrence en croissance et nécessité de se démarquer .....	16
1.2 Hétérogénéisation des attentes des apprenants .....	18
1.2.a. Présentiel/distanciel .....	19
1.2.b. Obligation/volontarisme .....	19
1.2.c. Personnalisation/apports collectifs .....	20

## **PARTIE 2 : RÉPONSE STRATÉGIQUE DES ORGANISMES DE FORMATION EN TERMES DE SERVICES..... P.22**

2.1. Adaptation aux besoins des apprenants.....	22
2.1.a. Digitalisation de la formation .....	22
2.1.b. Innovation pédagogique .....	25
2.1.c. Individualisation des parcours de formation .....	27
2.2 Adaptation à l'écosystème.....	30
2.2.a. Diversification des sources de financement.....	30
2.2.b. Mise en place de partenariats .....	31
2.2.c. Qualiopi ou la recherche d'amélioration continue .....	32

## **PARTIE 3 : LES RESSOURCES DÉPLOYÉES PAR LES ORGANISMES DE FORMATION EN APPUI DE LEUR STRATÉGIE ..... P.34**

3.1. Excellence pédagogique .....	34
3.1.a. Développement de l'ingénierie pédagogique .....	34
3.1.b. La posture du formateur : une petite révolution .....	35
3.1.c. La pédagogie de demain : opérationnalité, individualisation et hybridation avec de nouveaux outils.....	37
3.2. Capacité à manœuvrer dans un environnement complexe .....	38
3.2.a. Un pont stratégique à développer : le lien entre le monde économique et le monde de la formation.....	38
3.2.b. Maîtrise du montage financier des formations.....	39
3.2.c. Capacité à organiser et développer les compétences support .....	40

## **3. LES PRÉCONISATIONS..... P.42**

## **CONCLUSION..... P.46**

## **GLOSSAIRE..... P.47**

# INTRODUCTION

" 85 % des emplois de 2030 n'existent pas encore."

Voilà ce que prévoyait l'étude de Dell et de « *l'Institut pour le futur* » en 2017, donnant suite aux travaux d'une vingtaine d'experts du numérique. Cette conclusion anticipe l'essor de l'intelligence artificielle douée d'une intelligence cognitive et dotée de capacités d'imagination et d'interprétation.

À l'heure où la révolution numérique est en marche, encore accélérée par la crise sanitaire, comment se préparer à la transformation des métiers ? Quel peut être le rôle des organismes de formation ?

Pour répondre à cette question, Muriel Pénicaud, la ministre du Travail alors aux commandes de la réforme de 2018, affirmait qu'un big bang de la formation était nécessaire afin de changer en profondeur la formation professionnelle et l'apprentissage. La Loi « *Avenir Professionnel* » qui en découle s'inscrit ainsi en rupture avec les lois précédentes visant à bâtir une société de la compétence. Cette loi redessine les contours des dispositifs de la formation professionnelle, de l'apprentissage, de la gouvernance, de l'organisation des opérateurs et des circuits de financement avec le souhait, en toile de fond, de simplifier le système jugé jusque-là trop complexe et difficilement accessible aux personnes qui en auraient le plus besoin (TPE, PME, demandeurs d'emploi...).

C'est également dans cet esprit que le Plan d'Investissement dans les Compétences (PIC) institue un programme quadriennal ambitieux pour permettre aux jeunes et aux demandeurs d'emploi d'accéder à la formation et ainsi faciliter le retour à l'emploi plus qualifié. Le PIC, doté d'une enveloppe totale de 14,6 milliards d'euros, décliné en Pactes régionaux comporte 3 axes :

**Axe 1** : accélérer le développement et adapter l'offre de formation en région

**Axe 2** : accompagner spécifiquement les publics les plus fragilisés

**Axe 3 (axe transverse)** : s'engager dans la modernisation des contenus et des modes de mise en œuvre de la formation

La présente étude, commanditée par la direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS) Auvergne-Rhône-Alpes à Via Compétences, s'inscrit dans ce dernier axe. Elle a pour objectif **d'analyser les pratiques des organismes de formation et leurs évolutions** au gré des changements réglementaires et sociétaux. S'y sont ajoutées les injonctions sanitaires puisque la crise Covid est venue percuter le calendrier de l'étude. Pendant les confinements, les OF<sup>1</sup> devaient en effet assurer une continuité de service en respectant les règles de distanciation, accroissant de fait l'offre de service à distance.

Deux grandes phases ont structuré notre étude : une phase **d'étude quantitative** démarrée en décembre 2020 dont les résultats ont été présentés aux membres du COPIL<sup>2</sup> le 5 mai 2021 et mis en ligne sur le site Internet Via Compétences dans la rubrique « *Politiques Publiques* ». Ils sont synthétisés dans la première partie de ce rapport.

Les conclusions de l'étude quantitative ont permis de déterminer les axes thématiques à explorer lors de **l'étude qualitative**. L'originalité de cette étude porte sur le fait d'interroger l'ensemble de l'écosystème de la formation : les organismes de formation, les apprenants, les entreprises, les financeurs, les certificateurs afin de croiser les attentes, opinions, observations de chacun sur les pratiques des OF, ce qu'ils perçoivent de leur évolution et ce qu'ils en attendent. Dans ce cadre, 68 entretiens ont été réalisés, ce qui représente 120 h d'enregistrement et près de 700 pages de retranscription. Ainsi, la deuxième partie de ce rapport est consacrée à l'analyse des enquêtes. **La structuration de notre plan émane directement des témoignages des acteurs et de la diversité des points de vue**. Ainsi, l'analyse qualitative est composée de 3 parties : la première montre comment l'environnement de la formation se complexifie du point de vue des acteurs, la deuxième partie développe la réponse stratégique apportée par les OF pour s'adapter à cette complexité et la troisième partie donne des éléments sur la façon dont les OF font évoluer les compétences au sein de leur structure pour s'adapter à l'environnement et faire évoluer leur offre de service.

La dernière partie de ce rapport a pour objet **d'apporter des préconisations** sur des pistes concrètes d'accompagnement de l'évolution des pratiques des OF.

## À NOTER

Dans le corps du document, le lecteur trouvera un pictogramme qui symbolisera les préconisations tirées de l'interprétation progressive des résultats.

<sup>1</sup> OF = organismes de formation

<sup>2</sup> Le Comité de pilotage est composé de l'État, la Région, les OPCO, les Acteurs de la Compétence, le SYNOFDES, le SYCFI, le GARF, l'AFPA, le CAFOC et Transitions Pro.

Pour observer les pratiques des organismes de formation, nous avons commencé par une première phase d'étude quantitative afin de **dresser un état des lieux du fonctionnement des OF et de leurs préoccupations principales 2 ans après l'entrée en vigueur de la Loi « Avenir Professionnel »**.

La crise sanitaire est venue toutefois perturber nos interrogations et notre méthodologie puisqu'elle a eu un fort impact sur les OF qui devaient assurer une continuité de service pour répondre aux besoins des salariés et des entreprises.

En 2021, la Région instaure le « *Pacte rebond pour l'emploi* » dans le but d'« *Accompagner la modernisation du secteur de la formation professionnelle* » et commande une étude pour identifier les besoins des OF en matière de transformation digitale. Nous avons donc logiquement collaboré pour proposer de nourrir ce volet dans le questionnaire envoyé aux organismes de formation.

## 1. Méthodologie

Au cours du premier trimestre 2021, nous avons élaboré un questionnaire en ligne (sous SPHINX) composé de 32 questions validées par nos partenaires. Le lien du questionnaire a été envoyé par mail accompagné d'un courrier signé par les directions de la DREETS, Pôle Emploi et la Région à tous les OF de la base de données OFELI de Via Compétences. La base de données OFELI référence les formations proposées par les organismes de formation d'Auvergne-Rhône-Alpes.

3 303 OF ont ainsi reçu le questionnaire, soit la totalité des OF ayant une activité de formation à jour. Nous avons obtenu 602 retours de questionnaires. 479 sont exploitables (les autres n'étant pas dans la cible ou ayant envoyé des questionnaires non terminés).

Nous avons ensuite procédé à une analyse par question, puis réalisé des croisements pour identifier d'éventuelles corrélations.

Les résultats de l'enquête ont été présentés en comité de pilotage à l'ensemble de nos partenaires et nous ont permis d'identifier des pistes à creuser pour réaliser l'enquête qualitative. Ci-dessous sont rappelés les principaux résultats.

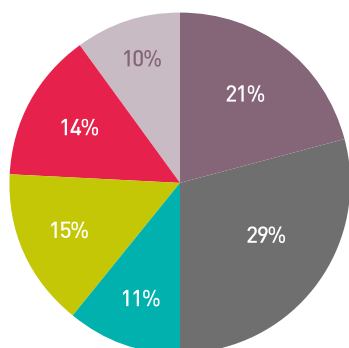
## 2. Synthèse des résultats

### A. CARACTÉRISTIQUES DES RÉPONDANTS

Les organismes de formation répondant sont **principalement de petite taille** (2 à 9 personnes) et de type OF indépendant.

Le chiffre d'affaires moyen des OF interrogés se situe **entre 50k€ et 200k€**. Ils se répartissent ensuite de façon quasi égale sur les fourchettes 50k€ ou moins et entre 200k€ et 500k€.

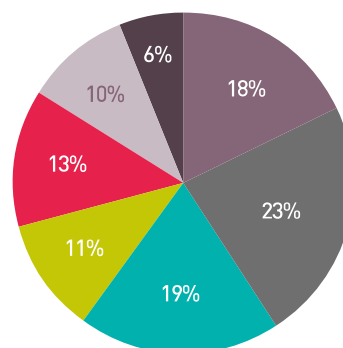
#### > Effectif total de la structure



LÉGENDE :

Indépendant	De 2 à 9
De 10 à 19	De 20 à 49
plus de 50	Non réponse

#### > Chiffre d'affaires moyen (hors contexte COVID)



LÉGENDE :

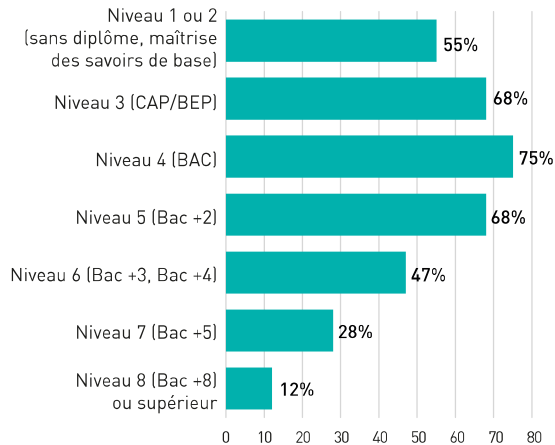
50K€ ou moins	Entre 50K€ et 200K€
Entre 200K€ et 500K€	Entre 500K€ et 1 000K€
Entre 1 000K€ et 3 000K€	Plus de 3 000K€
Non réponse	

## B. CARACTÉRISTIQUES DES APPRENANTS REÇUS DANS LES OF INTERROGÉS

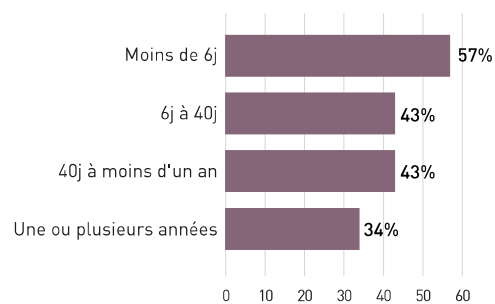
Dans notre échantillon, **une majorité d'apprenants a un niveau Bac**. Les autres ont, soit un niveau BEP/CAP, soit un niveau Bac +2.

Les formations proposées par les OF sont pour une grande majorité de **moins de 6 jours**, les formats sur une année ou plus restent à la marge.

### > Niveau des apprenants



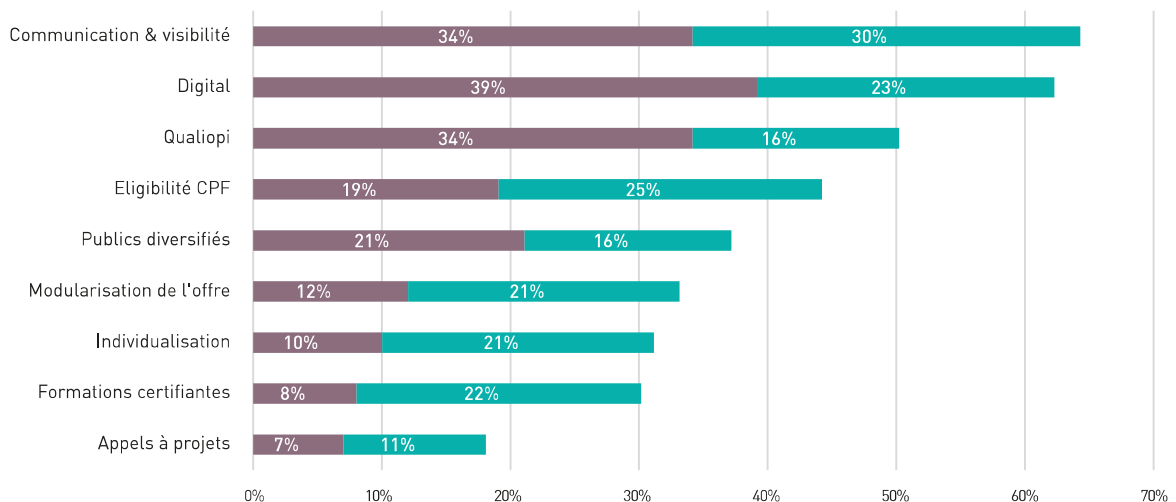
### > Durée des formations proposées



## C. STRATÉGIE ET AXES DE DÉVELOPPEMENT

Les **questions de la digitalisation, de la communication/visibilité et de Qualiopi** figurent parmi les 3 axes stratégiques les plus cités par les OF. Parmi ces 3 axes stratégiques, on a demandé aux OF d'identifier celui étant prioritaire : il s'agit de la *communication/visibilité* suivi de près par *l'éligibilité au CPF*.

### > Axes de développement



#### LÉGENDE :

■ Axe identifié parmi les 3 plus importants

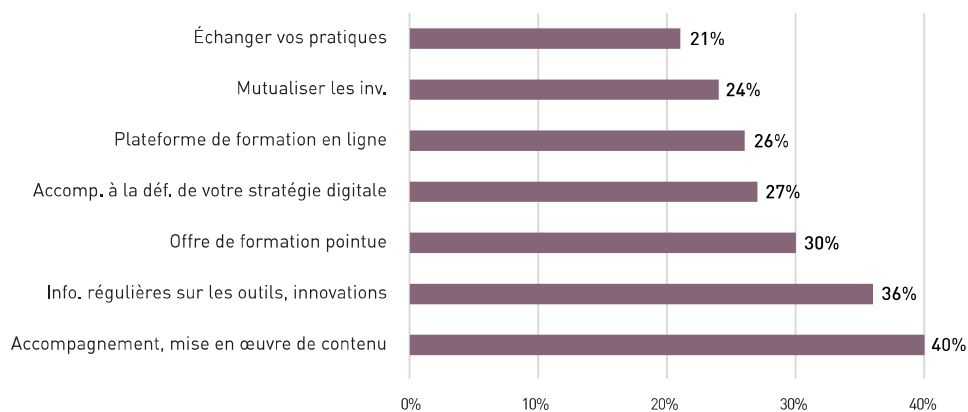
■ Axe identifié comme prioritaire

## D. LES BESOINS IDENTIFIÉS PAR LES OF

Les deux besoins les plus significatifs des OF sont *l'accompagnement à la mise en œuvre de contenu et l'information sur les outils et innovations*.

Ces résultats recourent deux enjeux identifiés dans le cadre de ce rapport qualitatif, à savoir **la nécessité d'adapter l'ingénierie pédagogique aux attentes des publics, mais aussi la difficulté à innover pédagogiquement**.

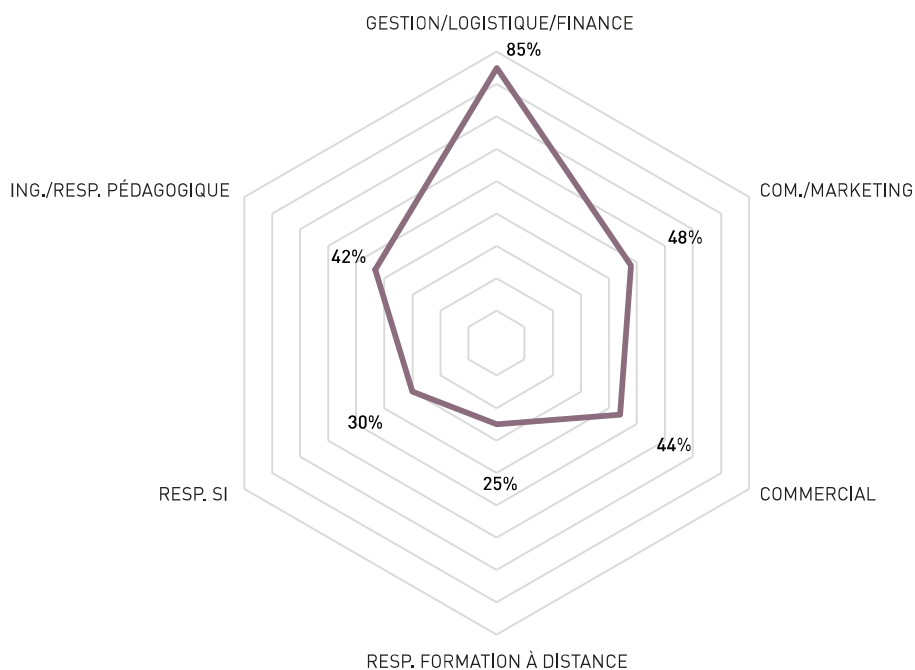
### > Les besoins identifiés par les OF



## E. LES PROFILS DE POSTE EN OF

Au sein des OF, le profil le plus représenté est celui en lien avec la gestion administrative de la formation suivi par celui en lien avec la promotion de l'offre de services (communication/marketing/commercialisation). Nous retrouvons ensuite les compétences en lien avec l'ingénierie pédagogique. Les compétences liées au numérique, à la formation à distance sont encore rarement intégrées à l'OF.

### > Les profils de poste en OF





# 2

## L'ENQUÊTE QUALITATIVE

L'enquête qualitative a essentiellement une visée compréhensive. Nous cherchons à comprendre les résultats de l'étude quantitative en analysant en profondeur les 9 thématiques qui ont émergé : **la notion de parcours en formation, la pédagogie, la qualité de la formation, l'adaptation de l'offre aux besoins des apprenants, l'évaluation, la certification professionnelle, le développement de la stratégie des OF, les compétences des OF et la diversité des publics.**

Pour ce faire, nous avons interrogé de nombreux acteurs de l'écosystème de la formation. Conformément aux canons des démarches qualitatives, nous recherchons davantage la variété des répondants et la saturation thématique, plus que la représentativité de l'échantillon. **68 entretiens ont été conduits** et enregistrés. 61 sont exploitables (principalement à cause de problèmes d'enregistrement) et sont répartis comme suit :

38 OF (dont 6 indépendants), 10 entreprises, 6 apprenants, 5 financeurs et 2 certificateurs.

Nous avons constitué notre échantillon en diversifiant les critères suivants :

- Pour les OF : CA/effectifs, statut, durée des formations, formations certifiantes, secteur, Qualiopi, ancienneté, statut ;
- Pour les apprenants : niveau de diplôme, durée de la formation, secteur de la formation, formation certifiante ;
- Pour les entreprises : CA/effectifs, secteur.
- Pour les financeurs : principaux financeurs publics et OPCO.

Nous avons conduit nos entretiens quasi exclusivement en visioconférence sur la base d'un questionnaire semi-directif adapté à chaque catégorie d'acteur. Nous avons adopté une posture empathique, en cherchant à créer un climat de confiance et d'échanges, invitant les répondants à partager très librement leurs expériences et leurs représentations sur la formation. Les entretiens ont duré en moyenne 90 minutes traduisant un fort degré d'engagement de la part des acteurs interrogés. Nos entretiens se sont déroulés entre octobre 2021 et juin 2022.

Tous les entretiens ont été enregistrés et retranscrits produisant **un corpus de plus de 700 pages**. Les retranscriptions ont fait l'objet d'une analyse thématique préformatée : nous avons débuté avec un dictionnaire de thèmes et sous-thèmes hérité de l'analyse quantitative qui a été complété progressivement par des thèmes émergents. Nous avons identifié *in fine* plus de 300 thèmes et sous-thèmes reflétant la richesse et la variété des réponses. Nous avons ensuite réalisé un codage de second ordre afin d'établir un ensemble de catégories et sous-catégories pour structurer le dictionnaire des thèmes. L'arborescence du codage est constituée de trois catégories principales, divisées dans chaque cas en deux sous-catégories qui regroupent entre 3 et 10 sous-catégories.

Pour faciliter le codage et l'exploitation des verbatims les plus pertinents, nous avons utilisé le logiciel Nvivo<sup>3</sup> qui fait référence dans ce type d'analyse.

## PARTIE 1 : COMPLEXIFICATION DE L'ENVIRONNEMENT

En dépit de l'hétérogénéité du public interrogé, une représentation partagée émerge des entretiens : **l'environnement de la formation se transforme et se complexifie**. Que ce soit en termes réglementaires, administratifs, concurrentiels, pédagogiques, financiers, managériaux et sociétaux, de nombreux répondants déclarent se trouver face à des transformations profondes, en particulier **impulsées par la période Covid et par l'émergence de Qualiopi**.

Nous détaillons dans cette partie les représentations des acteurs de la formation autour de ces transformations. Nous montrons en particulier que si le constat de changement est unanime, les moyens pour évoluer dans cet environnement en mutation sont très hétérogènes. Tandis que certains acteurs affirment s'être préparés depuis des années à ces mutations, d'autres acteurs, plus

petits, se retrouvent désarmés et doivent avancer sans horizon clair. Des entretiens réalisés, se dessine le portrait des mutations les plus importantes et de leur impact sur l'écosystème de la formation. Les *facteurs clés de succès* pour les organismes de formation sont à refondre.

*« Quand on gère la formation d'un point de vue administratif, relation avec les OPCO, PIA, participation au plan de support, de soutien, de transformation... l'enjeu majeur qu'on a, c'est la simplification ! Je ne vois pas comment tout le monde ne peut pas vous dire ça ! ça devrait être plus simple au niveau administratif ! C'est une machine infernale ! » (Paroles d'OF)*

<sup>3</sup> Dans la retranscription des verbatims, certaines répétitions, interjections ou fautes grammaticales ont été retirées pour faciliter la lecture. La suppression de phrases dans les citations est signifiée par des crochets [...]

 CHIFFRES CLÉS 2023

Sur 109 738 OF déclarés,  
**40 604** organismes certifiés Qualiopi,  
 soit **36 %** des OF à l'échelle nationale\*

## 1.1. Un environnement en mutation accélérée

La loi de 1971 a permis la naissance du système de formation professionnelle continue. Pendant 50 ans, quelques réformes viennent modifier la loi initiale avec une accélération marquée à partir de 2004 qui introduira une réforme tous les 5 ans. C'est notamment la loi de 2014 qui amorce des changements profonds que celle de 2018 vient entériner. C'est d'ailleurs bien un « big bang de la formation<sup>4</sup> » qui était annoncé avec la Loi « Avenir Professionnel », transformant le système selon **plusieurs principes directeurs : monétisation et désintermédiation du CPF, libéralisation de l'apprentissage, création des OPCO, référentiel commun de qualité et pilotage par l'État.**

Les réformes vont encore se poursuivre. Carole Grandjean, ministre déléguée à l'Enseignement et à la formation professionnelle, a annoncé en ce début d'année les grandes lignes du volet formation des prochaines mesures prises autour du travail. Elles s'axeront notamment autour du renforcement de la qualité et de l'évolution des dispositifs permettant les transitions professionnelles.

Cette succession de réformes est décrite par de nombreux OF comme génératrice d'incertitudes et de complexités. En particulier, ils se sentent peu consultés et ne parviennent pas à anticiper et se préparer à de futures réglementations. Ainsi, plusieurs d'entre eux appréhendent l'arrivée d'une nouvelle réforme alors même que la précédente réforme vient tout juste d'être mise en place.

« Ma principale préoccupation aujourd'hui, c'est la pérennité des formations. Il y a 30 ans en arrière, on avait un agrément, qui était valable toute la durée des référentiels de l'arrêté, jusqu'à la réforme suivante. Mais comme les réformes avaient lieu tous les 15 ans, ça nous laissait du temps. Aujourd'hui on a des réformes tous les 5 ans, donc un renouvellement des agréments tous les 5 ans. Donc c'est très coûteux, en termes d'énergie, d'administratif, d'ingénierie de formation... » (Paroles d'OF)

Une demande récurrente de la part des OF interrogés relève ainsi du champ législatif. Ils demandent un ralentissement, voire un arrêt des réformes :

« Avez-vous des besoins particuliers ? » (Paroles d'OF)

« Qu'on n'ait pas une réforme de la formation tous les 5 ans ! » (Paroles d'OF)

À ce « Big Bang de la réforme » est venue s'ajouter la crise sanitaire obligeant les OF à opérer des transformations rapides, notamment en matière de digitalisation de leur offre de formation (voir partie 2) et ce, afin de maintenir leurs actions.

**La crise sanitaire s'est en effet invitée dans un calendrier très contraint de mise en œuvre opérationnelle** de la réforme, notamment pour la certification Qualiopi entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2022.

Les mots choisis par les OF pour évoquer ces mutations sont évocateurs et relèvent souvent du registre de l'incertitude, de la tension, des difficultés. Si certains OF parviennent parfaitement à naviguer dans cet environnement en mutation, il est important de noter que pour d'autres OF, la situation est vécue difficilement :

« Cette incertitude au niveau de l'activité, c'est une préoccupation majeure. » (Paroles d'OF)

« On est dans un secteur extrêmement mouvant depuis quelques années avec : un, des réformes qui s'enchaînent ; deux, la question de la qualité ; et trois, des questions financières de la survie de nos établissements. Avec tous ces chantiers à mener en parallèle, je pense qu'aujourd'hui on est dans une situation d'extrême tension dans les établissements de formation. » (Paroles d'OF)

\* Sources : Liste publique des organismes de formation / Annexes au projet de loi de finances pour 2023

<sup>4</sup> Dans la déclaration de Mme Muriel Pénicaud, ministre du travail, sur la réforme de la formation professionnelle, le 5 mars 2018

## 1.1.a. Qualiopi : un dispositif au cœur des mutations de la formation

Les entretiens révèlent, sans surprise, l'importance majeure de Qualiopi dans la réorganisation des acteurs de la formation. Les personnes interrogées restent prolixes sur les enjeux de la réforme et l'impact en profondeur sur leurs activités, que ce soit en termes administratifs, financiers et organisationnels.

### UNE RÉFORME STRUCTURANTE

La loi du 5 septembre 2018 ajoute une pierre à l'édifice de la qualité dans le secteur de la formation, timidement amorcée dans les années 90 en réponse à la recherche de bonnes pratiques.

Dans les années 2000, des recommandations européennes<sup>5</sup> et nationales font apparaître la **nécessité de structurer la qualité de la formation professionnelle afin d'en professionnaliser les acteurs**. Ces recommandations peinent à irriguer le secteur de la formation professionnelle dont les prestations recouvrent une forte dimension immatérielle et subjective, la plupart du temps délivrées par des petites voire très petites structures, faiblement dimensionnées pour intégrer des processus qualité.

Les années 2010 amorcent un virage à mesure que s'affirment les enjeux stratégiques de la formation professionnelle. En parallèle, la révélation de plusieurs scandales en lien avec l'utilisation frauduleuse des fonds de la formation rend nécessaire la nécessité d'homogénéiser les pratiques. C'est dans ce contexte que Datadock (décret du 30 juin 2015) émerge, avec pour objectif d'améliorer la transparence de l'offre de formation et de favoriser la montée en charge progressive de la qualité des actions de formation. La loi du 5 septembre 2018 va plus loin en « *imposant* » Qualiopi comme certification qualité unique à tous les prestataires du développement des compétences souhaitant bénéficier de fonds publics ou mutualisés. Cette exigence est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2022, à la suite des décrets et arrêtés du 6 juin 2019. **Les organismes qui demandent le label doivent apporter la preuve de la mise en œuvre des 32 indicateurs** que composent le référentiel unique de qualité regroupé en 7 critères.

Bien qu'une souplesse de calendrier ait été accordée en pleine crise Covid – Qualiopi devait en effet rentrer en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2021 – les OF souhaitant bénéficier de financements publics ou mutualisés ont dû s'y conformer :

« Notre filiale, qui vend sur le marché concurrentiel France, pour continuer à vendre, a passé la certification Qualiopi. Comme on est son premier pourvoyeur de formation, il a fallu que l'on mette en place un plan d'actions pour répondre à la norme Qualiopi sur l'ensemble des formations qu'on lui vendait. Tout ça a été très lourd ! » (Paroles d'OF)

Certains OF voient Qualiopi comme un coût supplémentaire, même si le retour sur investissement est important puisqu'il permet l'accès aux financements :

« C'était un budget un peu lourd, mais ça vaut la peine parce que je sais que les financements OPCO et CPF je ne peux pas m'en passer. » (Paroles d'OF)

Les OF ont donc intégré Qualiopi comme un dispositif incontournable pour trouver des financements, et *in fine* pour survivre dans un contexte concurrentiel :

« Les équipes l'ont vécu avec un peu de stress parce qu'on connaît les enjeux sur le financement. » (Paroles d'OF)

Le caractère incontournable de Qualiopi est renforcé par le comportement des financeurs qui se réfèrent au label comme un prérequis :

« On travaille avec tous les OF certifiés Qualiopi à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2022. On n'a pas de restriction d'OF. Une entreprise qui vient nous faire une demande de formation avec un organisme qu'elle a choisi, du moment qu'il est Qualiopi, il n'y a pas de soucis, on prend en charge dans la mesure des critères. » (Paroles de financeur)

Qualiopi s'est ainsi imposé aux OF et s'est vite révélé indispensable. Seuls 2 OF interrogés, exclusivement positionnés sur des financements entreprise, ne sont pas entrés dans la procédure Qualiopi et ne souhaitaient pas l'entamer.

Tous les autres, quels que soient leurs profils, tailles, anciennetés, statuts ont, soit obtenu Qualiopi, soit étaient en cours de procédure. Et **même si, finalement ils sont nombreux à souligner le caractère structurant de Qualiopi** (cf. partie 2) pour créer ou restructurer leur organisme, **ils déplorent quasiment à l'unanimité cette procédure jugée extrêmement laborieuse et coûteuse.**

### QUALIOPi, UN DISPOSITIF PERÇU COMME COMPLEXE ET CÔTEUX

Les OF interrogés sont nombreux à souligner la complexité générée par l'obtention du label. Les occurrences ne manquent pas : « *lourdeur* » ; « *complexité* » ; « *difficulté* » ; « *dur* » ; « *exigeant* » ; « *couteux* » ; « *laborieux* » ; « *chronophage* ». Certains parlent même de « *traumatisme* ».

<sup>5</sup> Le rapport Broek S., Buiskool Zoetermeer B-J, Quality in the Adult Learning sector (2013), décline des recommandations spécifiques pour le développement des systèmes qualité et des cadres de travail en Europe tant au niveau formel que non formel, et notamment de prendre le modèle de EQAVET dans La Qualité au service de la formation. Une histoire européenne | EPALE (europa.eu)

Sur les 40 OF interrogés, on trouve 100 références à la complexité de la procédure. En voici quelques extraits :

“La procédure Qualiopi est très lourde ! Ça s'est encore alourdi, car on doit donner beaucoup d'indicateurs. Les moyens de se former étant de plus en plus larges et de plus en plus disparates, on doit recouper de plus en plus de sources pour réaliser des bilans. [...] On passe notre vie à faire des reportings ! On a une multitude d'indicateurs et ça en devient très bureaucratique et chronophage. La loi de 2018 a voulu simplifier les choses, mais sous prétexte de simplification, on a davantage complexifié.” (Paroles d'OF)

“Là, Qualiopi c'est traumatisant je trouve ! Moi qui suis perfectionniste ça m'a traumatisé, je n'ai pas dormi pendant une semaine. Je m'en remets un peu puis il faut que je me replonge dedans pour ma deuxième structure donc ce n'est pas facile.” (Paroles d'OF)

“Il y a des OF qui auraient besoin quasiment d'un poste à temps plein pour leur certification ou leur label. J'entends beaucoup ça, la lourdeur de ces procédures administratives sur les labels qualité.” (Paroles d'OF)

“Le côté plus négatif c'est le temps que ça nous a pris, l'argent que ça nous a pris parce qu'on a fait le choix d'effectuer ce travail de fond. Après mon inquiétude c'est que ça devienne la qualité pour la qualité, qu'on n'ait plus le sens ou qu'on nous en demande toujours plus. Je ne voudrais pas qu'on tombe sur des usines à gaz où on fait de la procédure pour faire de la procédure.” (Paroles d'OF)

Pour les petits OF (moins de 3 salariés), le niveau de difficulté semble accru, tant en termes de temps que de coûts à investir :

“Ça a été 6 mois de travail, moi qui suis toute seule dans la structure, ça a été lourd à gérer. Il a fallu que je transforme ma certification AFNOR en Qualiopi, ça a été lourd. Il a fallu réinventer de nouveaux outils.” (Paroles d'OF indépendant)

Au regard de ces difficultés, des formes de résistance et d'incompréhension peuvent émerger :

“J'ai entre 90 et 97% de satisfaction sur mes formations, des clients qui me recommandent, et on m'oblige aujourd'hui, à faire une certification Qualiopi, où je vais devoir montrer que j'ai un règlement intérieur d'une structure qui n'accueille jamais de public. Il faudra m'expliquer en quoi c'est utile ?” (Paroles d'OF)

Qualiopi nécessite des ressources en termes administratifs, mais aussi financiers qui sont difficilement supportables pour certains OF :

“Mais c'est vrai, le gros point noir de Qualiopi, c'est le coût financier ! Il y a beaucoup d'indépendants pour lesquels le budget de certification est plus important que pour les autres OF. Il a manqué une catégorie, une tranche financière qui serait indexée au coût de Qualiopi.” (Paroles de certificateur)

## DES OF INÉGALEMENT DOTÉS POUR S'ADAPTER

L'adaptation à Qualiopi est un processus globalement considéré comme douloureux par les OF. **Seuls les OF ayant déjà développé des process qualité ont manifesté une relative facilité** pour s'inscrire dans le dispositif : ils possédaient déjà un label (AFNOR, ISO...) et des normes qualité intégrées dans le processus global d'amélioration continue de leurs prestations. Ces derniers sont plutôt des OF relativement structurés aux effectifs supérieurs à 11 salariés, aux chiffres d'affaires importants et ayant intégré en interne un responsable qualité.

“Moi ça n'a pas changé grand-chose, car quand je suis arrivée, notre OF était certifié NF214 chez AFNOR. Du coup, avec le passage à Qualiopi on a arrêté avec AFNOR, parce qu'on a estimé que ça ne servait à rien d'avoir deux certifications. [...] On a fait la bascule AFNOR -> Qualiopi, il y a eu quelques changements qui n'ont pas été forcément simples, mais ça n'a pas changé grand-chose sur le quotidien de la structure.” (Paroles d'OF)

## UN DISPOSITIF CONTESTÉ QUI N'EMPÊCHE PAS LES FRAUDES

Nombreux sont les témoignages qui relèguent Qualiopi à un dispositif vitrine puisque les pratiques de formation ne changent que très superficiellement. Plusieurs OF et certificateurs affirment que Qualiopi n'insufflé pas suffisamment de changements et ne suffit pas, en l'état, à réguler le marché des OF. Ainsi, d'aucuns remarquent que la qualité des formations n'est pas nécessairement corrélée à l'obtention de la certification.

“On a répondu à une obligation, mais ça nous demande beaucoup plus de boulot et de paperasses qu'avant, mais ça ne nous a rien apporté de particulier. On travaille toujours avec les mêmes formateurs, les mêmes entreprises...Pour le moment, rien n'a changé !” (Paroles d'OF)

“L'auditeur il va faire quoi ? Je le sais très bien j'en ai parlé à une collègue qui est déjà Qualiopi, elle m'a expliqué comment ça se passait, je sais que si je suis irréprochable le jour où il vient, j'aurai ma certification. Il ne sera pas là pour vérifier que je le fais vraiment, donc ce n'est pas un gage de qualité, c'est un gage de « Est-ce qu'on a la capacité intellectuelle d'avoir tous les documents que vous demandez. » (Paroles d'OF)

D'autres acteurs émettent des critiques plus graves en s'interrogeant sur le référencement Qualiopi de certains OF, alors même que des insuffisances évidentes auraient dû être prises en compte.

“Le COFRAC a habilité trop largement les certificateurs Qualiopi. Parfois, le travail d'audit n'est pas homogène d'un certificateur à l'autre [...] Qualiopi a quand même vocation à contribuer à la régulation même s'il ne sera jamais suffisant. Il y a quand même une grande facilité pour les fraudeurs à se faire référencer Qualiopi. » (Paroles de certificateur)

Finalement, Qualiopi est une procédure récente. À l'heure où nous rédigeons ce rapport, les premiers audits de surveillance sont en cours. L'audit de surveillance doit généralement se dérouler entre la 14<sup>e</sup> et la 20<sup>e</sup> semaine suivant la date d'obtention de Qualiopi. Il s'agit de vérifier que le référentiel est toujours respecté avec une vigilance accrue sur les non-conformités identifiées lors de l'audit initial. Ainsi, plusieurs témoignages illustrent **l'attente d'une plus grande conformité avec les principes de Qualiopi en termes de qualité, avec des dispositifs de surveillance permettant de débusquer les mauvaises pratiques.**

“Ce sera très utile d'observer le temps 2, c'est-à-dire les audits de surveillance. [...] Les audits de surveillance seront très intéressants à surveiller. Est-ce que des gens vont perdre le bénéfice du label ? » (Paroles de certificateur)

“Qualiopi n'a pas réussi à réguler les choses, en tout cas, pas encore. Plein d'OF prétendent faire de la qualité [...] et ne sont pas du tout en adéquation avec la qualité telle qu'on devrait la mettre en place. Mais l'avenir nous le dira...avec aussi les audits de surveillance et de renouvellement qui vont peut-être faire du tri. » (Paroles d'OF)

Dans cette première partie, il s'agissait de montrer en quoi Qualiopi vient modifier l'environnement de la formation. La deuxième partie abordera la réponse stratégique apportée par les OF pour s'adapter à ce contexte et faire évoluer leur offre de formation. Dans cette logique, la partie 2.c de ce rapport sera consacrée à l'adaptation des OF au processus Qualiopi et comment ils s'appuient sur le référentiel pour entrer dans un dispositif d'amélioration continue.

## 1.1.b. Évolution des circuits de financement

La Loi « Avenir Professionnel » a considérablement réorganisé les financements de la formation professionnelle et leur redistribution, dans un objectif de simplification du système. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, France compétences est devenue l'instance nationale de gouvernance de la formation professionnelle et de l'apprentissage. Son rôle est de répartir les fonds de formation collectés par l'URSAFF, de réguler et de contrôler le système.

### L'ÉTAT AU CŒUR DES DISPOSITIFS DE FINANCEMENT DE LA FORMATION

Plusieurs nouveaux acteurs publics intègrent les circuits de financement de la formation :

- L'URSSAF, chargée de la collecte des fonds de formation ;
- La Caisse des Dépôts et Consignation (CDC), chargée du financement du CPF ;
- 11 OPCO pour le financement des contrats d'apprentissage, de professionnalisation... et l'accompagnement des entreprises de moins de 50 salariés ;
- Les Commissions Paritaires Interprofessionnelles Régionales (CPIR) pour le financement des projets de transitions professionnelles.

Les Régions continuent de financer les CFA pour garantir une égalité d'accès sur le territoire français.

L'État, grâce aux Plan d'Investissement dans les Compétences (PIC) notamment, finance les publics les plus éloignés de l'emploi.

Autour de cette nouvelle structuration, plusieurs objectifs généraux sont revendiqués :

- **Permettre à l'individu de gagner en autonomie** dans le développement de son capital compétences par l'intermédiaire du CPF, du projet de transition professionnelle... ;
- Accompagner **les personnes les plus éloignées** de l'emploi par le biais des projets PIC ;
- **Permettre aux petites entreprises d'être accompagnées** sur les enjeux de la formation. Elles doivent pouvoir guider leurs salariés de façon plus fluide et systématique via les missions des OPCO ;
- **Développer l'apprentissage** pour répondre aux objectifs de compétitivité des entreprises françaises via les OPCO et les Régions.

**Les pouvoirs publics définissent les grandes orientations** en termes de politique de formation par la réglementation. Ils élaborent aussi les dispositifs de financement et lancent des appels d'offres dédiés. Cela détermine en grande partie l'offre de services des OF de manière à proposer des formations finançables. En outre, les OF doivent adapter le coût de leurs prestations en fonction des financements.

« Des plans sont votés par les élus, ce qui donne les grandes orientations de nos financements puis nous construisons des marchés auxquels les OF répondent ». (Paroles de financeur)

Dès qu'un dispositif s'ouvre avec un financement, les OF s'engouffrent dans la brèche. C'est eux qui vont chercher le client en les incitant à faire de la formation financée. (Paroles de financeur)

La Loi « Avenir Professionnel » a permis la **libéralisation du marché de l'apprentissage** en permettant à tous les OF qui le souhaitent de dispenser des formations en apprentissage avec un financement par contrat. De nombreux OF se sont saisis de cette opportunité :

« Tous ceux qui faisaient du contrat de pro, majoritairement deviennent CFA. Les OF un peu structurés réfléchissent à leur stratégie et s'orientent vers l'apprentissage, car il y a des financements à la clé. » (Paroles de financeur)

« L'apprentissage se développe sous l'impulsion des aides gouvernementales. Donc on développe l'apprentissage, on l'a ouvert sur tous nos diplômes. Du coup nos effectifs ont un peu augmenté. » (Paroles d'OF)

Un autre aspect, plus conjoncturel, porte sur les fonds liés au **FNE-Formation**. Pour pallier la crise sanitaire et ses conséquences économiques, l'État a mis en place un fonds de formation afin d'aider les entreprises (sous certaines conditions) par l'intermédiaire de leurs OPCO :

« On a énormément de demandes avec le FNE (Fonds National de l'Emploi), c'est la porte ouverte aux OF. Ils n'ont pas forcément tous les tenants et les aboutissants, mais dès qu'ils voient un nouveau dispositif qui se met en place, ils relancent tous leurs clients sur des projets et au final, on se retrouve avec des projets qui ne sont pas éligibles. » (Paroles de financeur)

Les OF font preuve d'initiative en fonction des fonds accessibles, mais la difficulté demeure à se saisir des conditions d'éligibilité. Cela peut être aussi en partie dû au fait que les OF n'ont que très peu de relations avec les OPCO et leur mode de fonctionnement :

« Les OF pourraient s'appuyer davantage sur les OPCO pour qu'on travaille davantage en cohésion. C'est compliqué de travailler avec des OF et je pense qu'ils disent la même chose des OPCO, mais je pense qu'on y gagnerait à travailler plus la main dans la main [...]. On travaille déjà avec les OF, mais cela devrait se faire plus en amont de la demande, sur le projet de l'entreprise, pas quand la demande est déjà déposée. » (Paroles de financeur (OPCO))

Ces mêmes OPCO déplorent le manque de relation avec les OF. Certains mettent d'ailleurs en place des initiatives pour renforcer cette collaboration passant notamment par des rencontres autour de thématiques fédératrices.

La relation s'est également distendue avec les entreprises du fait de la centralisation des fonds de la formation. Ils sont maintenant dépendants des dotations de France compétences et **beaucoup regrettent le manque de moyens pour porter une vraie assistance aux entreprises de moins de 50 salariés** qu'ils ont la charge d'accompagner.

« Le champ de la formation évolue. Cette réforme a complètement modifié notre champ d'application. On a perdu la main sur la formation professionnelle. On devient un prestataire de l'État puisqu'on dépend des dotations de l'État et c'est plus difficile à gérer auprès de nos adhérents. » (Paroles de financeur (OPCO))

« En 2021, France compétences nous a donné 20 % de moins pour gérer les PDC (plan de développement des compétences) des entreprises de moins de 50 salariés. L'accès à la formation diminue du fait des réductions budgétaires. » (Paroles de financeur (OPCO))

En bref, **les pouvoirs publics donnent les grandes orientations de la formation** grâce aux financements et aux dispositifs associés, soit réglementairement, soit par l'élaboration d'appels d'offres en fonction de besoins particuliers. Pour sélectionner les OF, les financeurs établissent des critères qu'ils devront inclure dans leur offre de services. Ils portent généralement sur « l'individualisation de la formation », « la digitalisation de la formation », « le coût de la formation », « le retour de satisfaction des stagiaires » et « l'innovation pédagogique ».

Ces critères de sélection des OF par les financeurs publics vont contribuer à développer plus rapidement certaines modalités de formations.

## DES FINANCEMENTS PAS TOUJOURS ADAPTÉS À LA RÉALITÉ DE LA FORMATION

L'inadaptation est un terme qui revient très régulièrement lorsque les OF évoquent les financements de la formation. Plusieurs points clés ressortent des entretiens :

- **Les nouvelles sources de financement ont contribué à un raccourcissement des formations**

Certains regrettent la monétisation du CPF, c'est-à-dire la comptabilisation en euros plutôt qu'en heures, car cela entrave le financement de formations longues pourtant importantes pour certains apprenants.

« Depuis qu'on est passé en euros, on a perdu le sens du CPF. C'est vrai qu'il fallait mettre des garde-fous au niveau des coûts. Mais avant, on pouvait former plus ! Avant, on pouvait financer des masters en totalité avec des CPF ! » (Paroles d'OF)

- **Les entreprises de plus de 50 salariés sont moins accompagnées**

Depuis que les financements ont été massivement orientés vers les entreprises de moins de 50 salariés, les grandes entreprises ne sont plus accompagnées :

“Le message serait vraiment de ne plus écarter les entreprises de moins de 300 salariés. Le financement de la formation reste un élément déclencheur et un réel levier pour les entreprises de pouvoir décliner leur plan de façon sereine plutôt que se limiter aux seules formations réglementaires.” (Paroles de financeur)

“Concernant les entreprises de plus de 50 salariés, elles vont privilégier les formations métiers et ne pas dépenser trop, pas aller au-delà du budget alors qu’avant c’était quand même un petit peu plus ouvert.” (Paroles de financeur)

Pour récupérer du budget formation, les grandes entreprises se concentrent maintenant sur l’alternance et créent de ce fait leurs propres OF en interne.

- **Des financements qui ne tiennent pas compte du coût complet de la prestation**

La prise en charge financière des formations est souvent calculée en heure de présence par stagiaire. Or, ce calcul restreint la prise en charge des coûts liés à l’administration de la formation qui ne cesse de croître face aux injonctions réglementaires : Qualiopi, individualisation de la formation (qui nécessite un surcroît de traitement administratif), diversification des statuts de publics, multiplication des saisies informatiques. Ainsi de nombreux OF ont l’impression d’un décalage entre les financements et les coûts réels, et craignent un équilibre financier précaire.

“C’est vrai que ça faisait partie de la réforme, de sortir du financement heure stagiaire où on tire vers le bas et on vous demande plein de prestations.” (Paroles d’OF)

“On est financé que sur les heures de formation réalisées, c’est tout. Pour les centres de formation aujourd’hui, construire un équilibre économique est difficile.” (Paroles d’OF)

“L’entreprise est obligée de compléter la plupart du temps. Les financeurs tirent vers le bas, ce sont des coûts dérisoires. On m’a demandé de faire des choses incroyables, j’ai refusé la plupart du temps parce que 15€ de l’heure en POEC par personne ça ne fonctionne pas.” (Paroles d’OF)

- **Les sources de financement pour la digitalisation de la formation sont insuffisantes**

La digitalisation de la formation nécessite des investissements importants pour les OF, qui ne sont pas toujours valorisés et valorisables :

“Cela veut dire qu’il y a eu tout le travail de réingénierie nécessaire à la formation en distanciel. Toutes les ressources pour la réaliser en distanciel sont vendues au même prix que si on l’avait fait en présentiel. Là, financièrement c’était un peu à fond perdu on va dire.” (Paroles d’OF)

“Les OF ont parfois des budgets sur des ressources numériques, mais ne savent pas compter les heures passées sur une plateforme et comment les refacturer au financeur. Et ça se serait intéressant de dire qu’une heure de formation en présentiel ou à distance a le même coût parce que derrière une plateforme, il y a un formateur qui vérifie, il faut peut-être compléter par certains autres contenus...Et cette valorisation devrait être officielle ! Il faudrait compter le temps d’encadrement des formateurs et l’intégrer au coût global de l’action, mais avec une ligne dédiée.” (Paroles d’OF)

Pour les OF, **la prise en charge sous forme de forfait paraît plus adaptée pour réaliser l’ensemble des tâches nécessaires à la mise en place d’une formation de qualité**, qui va bien au-delà de la présence du formateur devant les stagiaires :

“Tant que nos financeurs seront à des coûts à l’heure stagiaire, on sera dans un système incompatible avec les fondements de la réforme, notamment sur l’individualisation des parcours de formation.” (Paroles d’OF)

“La notion de forfait permet de prendre en compte les difficultés : l’accompagnement individuel, les parcours adaptés, l’intervention de plein de personnes différentes... Les coûts horaires sont difficiles à estimer.” (Paroles d’OF)

## 1.1.c. La course à la certification

Selon l’INSEE, la proportion de personnes non diplômées diminue au fil des ans. En 2018, il en dénombrait 13% parmi la population âgée de 25 à 34 ans en France. On peut également noter que le rapport de l’OCDE<sup>6</sup> classe la France au 21<sup>e</sup> rang pour sa proportion de personnes diplômées de l’enseignement supérieur. Or, la même étude montre l’obsolescence accélérée des compétences, quel que soit le secteur d’activité. Un des enjeux majeurs autour de la réforme de 2018 est bien d’inscrire la France dans une société de la compétence.

<sup>6</sup> OCDE, Regards sur l’éducation 2021 Insee (enquête Emploi), traitements MENJS-MESRI-DEPP

Pour concrétiser cette approche, les fonds de la formation se tournent vers l'accès à la certification. En ce sens, le fait de proposer des formations certifiantes est devenu **un enjeu majeur de financement** pour les OF voire un avantage concurrentiel.

« On a actuellement un parcours avec des formations centralisées... Si on les fait inscrire au RNCP, je pense qu'on peut avoir des aides particulières. C'est ce qu'on voudrait regarder. On voudrait aussi travailler sur des titres. » (Paroles d'OF)

« On a un avantage concurrentiel, c'est que nous on est vraiment sur 100% d'une offre de formation diplômante et certifiante. » (Paroles d'OF)

Cet enjeu de financement est cependant vécu comme complexe dans sa mise en œuvre, à la fois pour ses coûts initiaux, les contraintes temporelles et la lourdeur administrative :

« Le délai c'est minimum 6 mois de traitement. Je trouve ça monstrueux, c'est énorme de demander à des gens de bosser et dans 6 mois vous aurez peut-être une réponse. » (Paroles d'OF)

« Beaucoup essaient de basculer vers du CPF et ça leur demande beaucoup d'investissement. Pour le coup, ils ne peuvent pas le faire tout seul ! Qualiopi, à la limite, c'est possible, mais le RS (ndlr : Répertoire Spécifique) ou le RNCP, ce n'est pas possible ! Il y a des contraintes administratives tellement fortes ! C'est un langage, c'est un métier ! » (Paroles de certificateur)

France compétences confirme ce point, tout en reconnaissant des taux de refus importants :

« C'est un processus compliqué, sélectif avec des délais d'instruction très longs. Nos moyens humains sont en progression, mais les demandes d'enregistrement sont très nombreuses. La CNCP, c'était environ 700 demandes/an et France compétences, c'est 3500 demandes/an. » (Paroles de France compétences)

« C'est le signe d'un bon dynamisme, mais cela entraîne des effets de saturation et cela fait apparaître des taux de refus très importants qui peuvent être dissuasifs, mais il faut aussi le mettre en lien avec le niveau des candidats. » (Paroles de France compétences)

Pour pallier cette difficulté, les OF tentent des regroupements :

« Nous n'avons pas de certification enregistrée. Ça n'a jamais été un objectif. On a quelques modules certifiants mais on s'appuie sur des certifications extérieures notamment sur des certifications FLE (ndlr : Français Langue Etrangère), tuteurs en entreprise... On s'adosse à des certificats dispensés par d'autres. » (Paroles d'OF)

France compétences encourage également les OF dans ce sens :

« La logique n'est pas de restreindre de manière violente le nombre de certifications, mais on peut avoir une offre de certifications sans être soi-même le certificateur. C'est pour ça qu'on a promu une logique d'habilitation des OF. » (Paroles de France compétences)

Mais les OF évoquent malgré tout un manque à gagner important et le fait que les plus gros OF, qui ont la possibilité de devenir certificateur, profitent de cette situation :

« Il y a un autre travers : le CPF a créé une sorte de racket organisé. Ceux qui ont les moyens vont déposer une certification au RS (ndlr : Répertoire Spécifique) et à partir de là, ils se font payer par les autres qui utilisent leur certification. Il y a un jeu de pouvoir financier que je trouve très malsain. » (Paroles d'OF)

Cet impératif de certification et la démarche d'obtention associée sont ainsi souvent vécus comme complexes, manquant de souplesse, source d'inégalités entre les OF et comme peu agiles.

### 1.1.d. Concurrence en croissance et nécessité de se démarquer

La formation professionnelle a généré un chiffre d'affaires de 1,7 milliard d'euro en 2022<sup>7</sup>. En Auvergne-Rhône-Alpes, on comptabilise 14 389 organismes de formation au 1<sup>er</sup> janvier 2022. En 2023, ce chiffre augmente encore et approche les 17 000, ce qui place d'emblée la formation comme un secteur très concurrentiel, encadré par des lois, exposant les organismes de formation à de lourdes sanctions en cas d'activités anticoncurrentielles. On dénombre de nombreuses références faisant état de la concurrence dans les verbatims analysés :

« Il y a une concurrence qui s'est fortement développée sur Lyon ces dernières années. Quelque part, c'est une chance d'avoir de la concurrence parce que ça donne du choix au public, mais ça va devenir compliqué dans les prochaines années. » (Paroles d'OF)

« On a plein de concurrents ! Tous les OF sont nos concurrents ! » (Paroles d'OF)

Les témoignages montrent un maillage relativement complexe entre les OF, constitués à la fois de situations de concurrence non frontales (stratégie de différenciation), de coopération, ou de concurrences indirectes. On peut aussi noter des formes de concurrence plus frauduleuses, qui font l'objet de vives critiques dans les entretiens.



## DE LA CONCURRENCE AUX PARTENARIATS : UNE FORME DE COMPÉTITION

En premier lieu, l'observation des relations entre les OF illustre un secteur marqué par des formes partenariales relativement fréquentes.

« Là, on répond à un gros marché de la Région. Aujourd'hui, un seul OF ne peut pas vivre tout seul sur de gros marchés. On est obligé d'aller chercher ces partenaires qui sont des concurrents, mais on a des affinités, un peu historiques entre OF et des amitiés aussi. On fait attention à ça, à avoir des discussions ouvertes entre groupements. » (Paroles d'OF)

Les pouvoirs publics (notamment par l'intermédiaire d'appel d'offres) incitent les OF à réaliser des groupements pour répondre à certains marchés, souvent dans le but d'optimiser la couverture territoriale sur un secteur géographique :

« Si on veut avoir une chance de remporter un marché, on ne peut pas répondre seul, c'est une évidence aujourd'hui. Il faut répondre en partenariat, c'est une obligation. Donc on travaille en collaboration avec d'autres OF, pour pouvoir à la fois mutualiser nos compétences pédagogiques, mais aussi pour pouvoir répondre sur un large territoire. » (Paroles d'OF)

Cela oblige les OF à mettre en place des stratégies dans les choix de partenaires :

« Selon les marchés on a des découpages de territoire. Si on répond tout seul, on n'a aucune chance d'être retenu. On ne couvre pas à nous seuls un assez grand territoire géographique. La stratégie c'est de pouvoir s'allier avec d'autres établissements de formation avec lesquels on n'est pas en concurrence, mais plutôt en complémentarité aussi bien au niveau de la couverture géographique qu'au niveau des compétences qu'on peut mettre en œuvre. » (Paroles d'OF)

Cette démarche en réseau s'avère souvent bénéfique grâce à un travail d'articulation des domaines de compétences des organismes partenaires :

- **Au niveau des contenus de formation, par exemple avec le monde académique :**

« On essaie aussi de développer des liens avec le monde académique entre nos formateurs et les professeurs avec chacun nos intérêts particuliers que l'on pourrait retracer dans des conventions. » (Paroles d'OF)

- **Au niveau de la prise en charge de certains types de publics :**

« C'est hyper intéressant pour les spécialistes du handicap de rencontrer les OF, car eux, ils reçoivent le public en situation de handicap et ils ne connaissent pas toujours l'offre sur le territoire donc c'est très intéressant de créer ce maillage, de jouer le jeu. » (Paroles d'OF)

- **Au niveau de l'accompagnement plus global des publics et des acteurs relais :**

« Le fait de se faire connaître sur le territoire local et de connaître les acteurs qui sont présents, ça permet d'avoir un accompagnement beaucoup plus riche. » (Paroles d'OF)

Repérer les interlocuteurs clés qui disposent d'une offre complémentaire peut s'avérer une stratégie gagnante pour les OF. C'est à cette condition que chacun peut s'enrichir des pratiques de l'autre à différents niveaux et proposer une offre plus riche et qualifiée, au service des besoins en compétences.

## UNE CONCURRENCE DIFFICILE AVEC DES PURE PLAYERS DE LA FORMATION

Dans les pratiques concurrentielles les plus décrites, nous retrouvons souvent les formations en ligne :

« On voit arriver des petites start-ups qui font de la formation digitale, du web, du numérique à distance ... Ce ne sont pas de grosses structures, ils prennent des marchés, ils répondent à des appels d'offres publics. » (Paroles d'OF)

Certains acteurs alternatifs s'appuient en outre sur des modèles de revenus complètement différents qui peuvent représenter une concurrence indirecte, même si cela reste plus anecdotique.

« Le contenu gratuit sur Internet peut être un nouveau concurrent, mais je ne suis pas sûr qu'on boxe dans la même catégorie. Le cœur de nos formations est massivement des formations dédiées métier-pratique, on n'aura pas de concurrence avec YouTube sur des actes métiers. » (Paroles d'OF)

## LES ORGANISMES FRAUDEURS DÉCRIÉS PAR LES OF

Les OF mettent en place de nombreuses stratégies pour répondre à la concurrence : innovation, spécialisation, multiplication de modalités, autant d'éléments détaillés dans la 2<sup>e</sup> partie de l'enquête qualitative.

En revanche, ce qui est très décrié par les OF, ce sont **les pratiques frauduleuses qui créent une concurrence déloyale** au regard de l'investissement nécessaire :

« Il y a également un point très important : les mauvais usages du CPF et les distorsions de concurrence que ça génère. » (Paroles d'OF)

« Je suis excédée en ce moment des fraudes au CPF ! Ça fait 21 ans que je travaille dans le secteur de la formation, je n'ai jamais vu ça ! » (Paroles d'OF)

Cette fraude ajoute de la déception, voire du scepticisme, à propos de Qualiopi. En effet, ils sont nombreux à citer « le tri des bons OF » parmi les intérêts de Qualiopi :

« Je pense que Qualiopi va régler beaucoup de problèmes parce que derrière, l'objectif c'est aussi faire du nettoyage. » (Paroles d'OF)

« Obtenir Qualiopi, c'est le parcours du combattant. [...]. Ça permet aussi d'évacuer tous ces organismes qui ont « fleuri » par l'appât du gain CPF. » (Paroles d'OF)

Or, les OF commencent à se rendre compte que **Qualiopi ne permet ni ce tri**, ni d'empêcher la fraude :

« Il y a des gens qui ont dit qu'ils faisaient les choses bien, qui ont été certifiés par un organisme extérieur habilité à attribuer la certification Qualiopi, et aujourd'hui ils ne font pas de formation, ils vendent des téléphones et des tablettes et ils ne voient jamais personne dans leur salle de formation ! Il y a un problème ! » (Paroles d'OF)

Or, comme le rappelle France compétences :

« Qualiopi n'est pas un outil de lutte contre la fraude, mais il a quand même vocation à aider à contribuer à la régulation même s'il ne sera jamais suffisant. Il y a quand même une grande facilité pour les fraudeurs à se faire référencer Qualiopi. Ça nous interroge. Ça interroge la DGEFP. » (Paroles de France compétences)

En réponse à la fraude et la distorsion de concurrence générée, ils sont nombreux à demander davantage de contrôle - alors même qu'ils dénoncent drastiquement la lourdeur administrative de la formation [citée très fréquemment] :

« Qualiopi c'est bien, mais j'espère que les contrôles post-labélisation seront rigoureux pour que n'importe qui ne fasse pas faire n'importe quoi, notamment nos concurrents. » (Paroles d'OF)

« Si au final il n'y a pas de contrôle, ça ne change rien. C'est pour ça que je dis simplification et contrôle. S'il y avait des évolutions, pour moi c'est là-dessus. » (Paroles d'OF)

## 1.2. Hétérogénéisation des attentes des apprenants

Les OF font face à une hétérogénéité des publics de plus en plus marquée. Autrefois, la formation professionnelle relevait principalement des entreprises, d'autant que la loi Aubry de 1998 a entériné l'obligation d'accompagner les salariés dans l'évolution de leur emploi. Quant aux financeurs publics, ils ont davantage la responsabilité de renforcer les premiers niveaux de compétences afin d'augmenter la qualification des jeunes et des demandeurs d'emploi - parfois très éloignés de l'emploi - pour favoriser l'insertion ou le retour à l'emploi.

Avec la réforme du 5 septembre 2018, le centre de gravité de la formation se déplace vers l'individu : ce dernier est désormais au cœur du dispositif et la formation devient un levier pour *choisir son avenir professionnel*.

Finalement, on **constate une augmentation du nombre d'apprenants et un accroissement de la variété des publics**. Aussi, du fait des contraintes économiques des OF, de plus en plus souvent une même formation va réunir des publics aux statuts différents :

« On doit composer avec différentes contraintes. Chaque financeur, chaque public a les siennes. La difficulté, c'est de composer avec les différents financeurs, les différents publics et les contraintes de chacun. C'est ce qui revient essentiellement dans les échanges qu'on a pu avoir. » (Paroles d'OF)

La plus grande mixité de public sur une même formation est plutôt évoquée comme un frein, ajoutant de la lourdeur administrative maintes fois soulignée.

« Pareil pour les OPCO, je dois acquérir les compétences d'une base qui ne sont pas les miennes... La diversité des financeurs, des acheteurs de formation et surtout de leurs pratiques implique une grande charge administrative pure de traitement, et même de commercialisation pour la visibilité de l'offre. Et ça avant ce n'était pas le cas ! » (Paroles d'OF)

Quoi qu'il en soit, la diversité des profils, l'hétérogénéisation des apprenants met en lumière des visions qui s'affrontent sur des modalités de formation aussi bien que sur la finalité de la formation.

## 1.2.a. Présentiel/distanciel

Le premier point sur lequel s'opposent les attentes des apprenants porte sur les modalités de suivi de la formation. Nous rappelons à ce stade que tous les entretiens ont été réalisés en contexte post-covid, ce qui change considérablement les points de vue des acteurs tous confrontés peu ou prou à des expériences de formation à distance. Tandis que les uns pensent que c'est la panacée, d'autres abordent au contraire une vision très traditionaliste de la formation, c'est-à-dire dans une salle, avec un formateur qui va proposer un enseignement à un groupe de personnes :

« Avec tout le distanciel introduit pendant la pandémie, on a eu un retour de bâton des apprenants qui nous ont demandé d'arrêter le distanciel. Ils veulent se retrouver, partager et manipuler. » (Paroles d'OF)

« Nos salariés veulent garder du présentiel qu'ils considèrent comme une respiration, une mise au vert, une capacité de prendre du recul et d'étendre son réseau. » (Paroles d'entreprise)

« À 5 ans, je dirai que sur la totalité des formations, on sera sur du 70% en présentiel au moins. Mais aussi parce que si on interroge les gens concernés par la formation, ils vous demandent du présentiel. Les stagiaires sont venus me voir en me disant : « S'il vous plaît, laissez-nous être ici ! ». C'était vraiment le cri du cœur. » (Paroles d'OF)

« Mais c'est beaucoup plus compliqué la visio ! La concentration n'est pas la même. Les interactions avec le formateur ne sont pas les mêmes et même entre nous, c'était plus compliqué [...] Si c'était à refaire, je choisirais clairement le présentiel même si en effet, le distanciel me soulageait pour les trajets. » (Paroles d'apprenant)

Les verbatims montrant l'attachement à la formation en présentiel sont relativement nombreux.

À l'inverse, d'autres voient dans le distanciel une manière d'apprendre, tout en restant flexible. La formation à distance leur permet de gagner du temps et de l'argent par la limitation des déplacements.

« C'est parfois compliqué de faire cohabiter le temps de formation avec le temps en entreprise. Ce n'est pas toujours évident d'arriver à libérer des collaborateurs pour la formation. C'est pour cela que je pense que la formation en e-learning, c'est vraiment très très bien. On l'utilise beaucoup pour notre part ! » (Paroles d'entreprise)

« Les apprenants, certains sont extrêmement satisfaits du dispositif, car ça leur donne plus de liberté, ils ne sont pas obligés de le faire de 9h à 17h. S'ils font ça en dehors de leur temps de travail, ils peuvent faire ça au McDo s'ils le souhaitent, c'est leur choix à eux. » (Paroles d'OF)

« Les publics de niveau plus élevé, plus autonomes vont apprécier de pouvoir travailler quand ils veulent, de pouvoir se reconnecter, de pouvoir travailler seuls sur plusieurs choses. » (Paroles d'OF)

Nous pouvons également noter que la plus-value de la formation en distanciel est souvent associée aux jeunes générations, citant l'aisance des plus jeunes sur la prise en main des outils numériques :

« Notre public se transforme. Ça évolue graduellement, mais tous les jeunes qu'on intègre ne sont formés que sur des plateformes numériques...nos formations doivent évoluer. En parallèle, on a toute la population existante qui n'a pas cette culture du numérique. Donc pendant 10/15 ans, on devra faire une transition entre ceux qui grandissent avec le numérique et ceux qui n'ont pas grandi avec...On n'est pas câblé pareil, avec les mêmes capacités de concentration ni les mêmes façons d'apprendre. » (Paroles d'OF)

« Si on prend les publics jeunes par exemple, ils sont incapables de faire une chose pendant une heure, c'est devenu impossible. Ils sont maintenant très habitués à passer quelques minutes sur une appli et ils passent à autre chose. » (Paroles d'OF)

Cela étant, les discours pro-présentiels ou pro-distanciels varient aussi beaucoup en fonction de la durée de la formation, du secteur professionnel, de l'éloignement géographique du lieu de formation, du niveau de technicité des apprentissages et de l'aisance quant à l'utilisation des outils numériques. Les jeunes générations sont plus souvent citées comme un critère facilitant le recours au numérique, mais sans être systématique.

## 1.2.b. Obligation/volontarisme

À l'heure d'une société individualiste et/ou individualisante, où les comportements autonomes et responsabilisants sont promus, l'écosystème de la formation ne fait pas exception. Ainsi l'individu est fortement incité par les différents dispositifs existants à se saisir du développement de ses compétences.

Pour certains, le message est passé. Certains actifs développent une démarche pro-active, réflexive et utilise la formation comme un levier de dynamisation de leur trajectoire professionnelle :

« Avec l'ouverture de mes droits à la formation, je me suis décidée à partir sur un autre secteur parce que je m'ennuyais profondément. Ça a été une porte ouverte et je l'ai prise et je suis partie dans une nouvelle voie. » (Paroles d'apprenant)

« En formation adulte, on est peut-être un peu plus exigeant parce qu'on sait pourquoi on est là, on veut apprendre ! » (Paroles d'apprenant)

Certains se sont saisis de la possibilité de la formation notamment au travers de l'ouverture et l'accès à leur compte CPF :

« Le côté positif c'est que ceux qui ont envie de se prendre en main peuvent se prendre en main, c'est chouette. Ça change les relations et ça donne des relations un peu plus directes, ce n'est pas mal aussi je trouve. » (Paroles d'OF)

Il se crée un nouveau rapport avec les OF et les apprenants/clients qui développent des exigences propres auxquelles les OF n'avaient pas l'habitude de se confronter :

« Ceux qui payent leur formation tous seuls, eux ils vont la faire jusqu'à la dernière goutte puisque ce sont eux qui l'ont achetée. C'est pareil pour les gens qui s'engagent dans un parcours CPF. Ce sont des gens qui sont assidus, qui vont au bout. » (Paroles d'OF)

« Les apprenants sont plus exigeants quand ils payent, voire même très très pénibles parfois, et de façon légitime. » (Paroles d'OF)

En revanche ce mouvement, somme toute assez nouveau, et qui se développe plutôt auprès des personnes autonomes et semble-t-il plus qualifiées, peine à irradier certains publics qui considèrent la formation comme une obligation réalisée sous contrainte :

« De façon générale, on reste dans une culture très poussive par rapport à la formation et dans une démarche où les collaborateurs considèrent que l'employeur doit tout leur fournir pour évoluer. Très peu se prennent en main pour mobiliser des dispositifs d'auto-formation ou mobiliser le CPF. Il y a des essais marginaux, mais je ne constate pas de vraies évolutions. » (Paroles d'entreprise)

« Puis les nouveaux publics PIC très éloignés de l'emploi : pour la majorité d'entre eux, ils sont éloignés de l'emploi, car ils n'ont pas envie de travailler. Ils sont venus en formation par obligation et ne veulent pas. Nous devons nous adapter, car c'est une autre façon de voir les choses donc il faut comprendre. » (Paroles d'OF)

« Les attentes des salariés vis-à-vis de la formation n'ont malheureusement pas évolué. La réforme de 2018 est censée bousculer le paysage et les salariés pour qu'ils deviennent acteurs de leur avenir professionnel. Dans la vraie vie, ça ne change rien pour eux. » (Paroles d'entreprise)

On voit donc des positions très antagonistes entre certains publics pro-actifs qui vont se saisir de la formation comme outil de dynamisation professionnelle et d'autres qui restent passifs et attentistes.

Notons toutefois que l'ouverture désintermédiée des droits au CPF marque un changement dans la relation actifs particuliers/OF. Pour les premiers, elle permet de se saisir d'un dispositif pour dynamiser son parcours professionnel et pour les seconds, il y a un enjeu d'ouverture et d'adaptation à ce « nouveau » public.

### 1.2.c. Personnalisation/apports collectifs

Depuis quelques années l'individualisation est un enjeu majeur en ce sens qu'elle permet **d'adapter le contenu de la formation aux besoins réels de l'apprenant pour « que l'acte d'enseigner corresponde à l'acte d'apprendre<sup>8</sup> »** et, accessoirement, pour diminuer les temps de formation et les coûts associés.

L'enjeu consiste donc à « *individualiser les parcours pour personnaliser la formation<sup>9</sup>* ». Au-delà de sa difficile mise en œuvre au sein des OF, les avis s'affrontent entre intérêt et perte des apports collectifs.

Parmi ceux qui défendent l'individualisation de la formation, ils soulignent les durées raccourcies de formation, la flexibilité, l'adaptation du contenu aux besoins en compétences et/ou spécifiques en lien avec certaines contraintes physiques (handicap) ou autres :

« Les salariés qui viennent en formation veulent savoir pourquoi ils se déplacent. C'est pour ça qu'on essaie de bien évaluer les besoins en amont pour être sûr de ce qu'on propose. » (Paroles d'entreprise)

« La formation est devenue une boîte à outils dans laquelle on va piocher ce dont on a besoin en fonction de la situation qui se présente. » (Paroles d'OF)

« L'idée est de bien identifier ces besoins pour avoir une formation qui y corresponde précisément, sur ce besoin pratico-pratique. » (Paroles d'entreprise)

<sup>8</sup> Individualisation, différenciation, personnalisation : de l'exploration d'un champ sémantique aux paradoxes de la formation. P. Meirieu, 1991, pdf

<sup>9</sup> Idem

Certains apprenants sont aussi demandeurs de raccourcir la formation pour prendre en compte leur acquis :

*« J'ai 15 ans d'activités professionnelles derrière moi, certaines choses sont plus claires, plus simples. Et pour moi, certaines choses dans la formation sont très très très longues. Je ne veux pas dire qu'il ne faut pas le faire, mais ça serait bien de trouver de vraies formations pour adultes, personnalisées en fonction du passif de chacun. » (Paroles d'apprenant)*

Individualiser les parcours de formation représente encore un défi pour les OF (sur les plans organisationnels et économiques notamment), malgré l'intérêt qu'il peut présenter pour certains apprenants. **La généralisation de la digitalisation va dans le sens de l'individualisation de la formation, car cette modalité permet davantage de séquencer et de proposer des contenus modulables** donc « à la carte ». Notons que l'individualisation de la formation requiert au préalable une analyse très fine du besoin de l'apprenant et de ses acquis pour lui proposer le contenu et les modalités les plus adaptés. Les entreprises ayant mis en place une approche par compétence auront davantage de facilité à identifier les compétences nécessaires à un salarié et offrir des solutions efficaces pour les combler.

Malgré tout, certains restent réfractaires à l'individualisation de la formation, qui poussée à l'extrême, produirait des individus en quête de savoirs spécifiques, avec une posture en retrait et opportuniste. C'est la critique de l'hypermodernisme appliquée à la formation. Au-delà de ces réflexions sociétales, d'aucuns voient la formation comme un processus avant tout collectif, le groupe permettant une dynamique propice à l'apprentissage :

*« Pour moi, les formations, c'est à double emploi : c'est gagner des compétences pour mon entreprise, mais c'est aussi pour développer mon réseau. C'est l'occasion de pouvoir échanger avec des personnes qui sont dans la même situation. » (Paroles d'apprenant)*

*« Les apprenants veulent se retrouver partager et manipuler. La plus-value de venir sur le centre de formation c'est d'enrichir sa pratique avec les autres. » (Paroles d'OF)*

**Le groupe, et la dynamique qu'il crée, constitue un véritable atout dans le processus d'apprentissage, au sens où l'individu pourra confronter ses propres représentations à celles d'un groupe suffisamment hétérogène** pour se décentrer et acquérir d'autres points de vue. Ainsi, le groupe génère des échanges qui étayent les apprentissages et qui permettent d'apprendre, de découvrir, de s'ouvrir.

Pour conclure, nous dirons qu'une analyse de besoins bien conduite permet d'adapter les contenus, mais aussi les modalités de formation pour répondre aux attentes individuelles. Le mix individuel/collectif apparaît comme un bon compromis en fonction des contenus de formation. Les sujets plus théoriques sont souvent cités comme relativement adaptables à un apprentissage personnalisé alors que l'apprentissage d'une pratique, d'un acte professionnel par exemple bénéficiera davantage de l'apport collectif. Le groupe est aussi utile pour rencontrer d'autres professionnels, échanger, agrandir son réseau et poursuivre éventuellement les échanges même lorsque la formation s'achève.

## PARTIE 2 : RÉPONSE STRATÉGIQUE DES ORGANISMES DE FORMATION EN TERMES DE SERVICES

La plupart des entretiens montrent que les acteurs de la formation sont proactifs face à cet environnement en mutation. Même si certains s'alarment des transformations en cours, ils considèrent que l'adaptation, parfois à marche forcée, est nécessaire. Certains se sont ainsi engagés dans des mutations, parfois en profondeur, en termes d'organisation ou d'offre de formations. La culture d'innovation joue ici un rôle fort.

**Cette partie est consacrée à la réponse stratégique des organismes de formation pour s'adapter à la complexification de leur environnement.** Comment perçoivent-ils les mutations en cours ? Quelles sont les offres de services mises en place pour y répondre ?

### 2.1. Adaptation aux besoins des apprenants

Dans la première partie, nous avons abordé l'hétérogénéité grandissante des apprenants dans un contexte de changements réglementaires et de crise sanitaire. Pendant cette période, il y avait nécessité d'assurer une continuité de service et d'amorcer ou de renforcer la digitalisation de l'offre de formation qui peinait à se mettre en place. Comment les organismes de formation ont-ils pu répondre à cet impératif ?

Cette crise a également permis de dépasser certaines représentations sur le digital :

« Notre public lui-même n'avait pas pris la mesure d'une autre façon de faire. La crise sanitaire a fait prendre conscience à tout le monde qu'on pouvait se former autrement. » (Paroles d'OF)

#### 2.1.a. Digitalisation de la formation

La partie quantitative de notre étude réalisée en 2021 auprès de 479 organismes de formation en Auvergne-Rhône-Alpes montre une accélération du processus de digitalisation. Ainsi 95% des organismes de formation proposaient des formations exclusivement en présentiel contre 51% aujourd'hui.

Même les freins internes (non-adhésion des collaborateurs) ont pu être levés. Une entreprise précise toutefois, que ces changements restent à accompagner pour les pérenniser.

Pour un organisme de formation ayant une offre de formation internationale, l'accélération de la digitalisation a même eu la plus-value suivante :

« Avec le distanciel, il s'est passé quelque chose d'extrêmement vertueux en matière d'intégration et de collaboration. Le distanciel permet d'embrasser une communauté professionnelle dans sa globalité et de la faire progresser avec différentes modalités de formation de façon homogène... » (Paroles d'OF)

#### UNE DIGITALISATION ACCÉLÉRÉE POUR RÉPONDRE À LA CRISE SANITAIRE

« On s'est tous retrouvés confinés chacun chez nous (...) obligés de déployer tout un tas de moyens et d'outils pour maintenir nos formations qualifiantes en distanciel. Et depuis c'est devenu quelque chose de courant. » (Paroles d'OF)

De multiples organismes de formation, mais aussi quelques entreprises, mentionnent l'effet accélérateur de la crise sanitaire sur la digitalisation des formations avec le passage généralisé au télétravail. Pour certains d'entre eux, une démarche préexistait et le contexte généralisé de télétravail en a favorisé le développement. D'une certaine façon, les formations devaient arriver jusqu'aux stagiaires. Pour d'autres, il fallait réagir dans l'urgence.

Le recours à la digitalisation permet également de proposer une offre de formations équivalente pour tous les stagiaires, sur tous les territoires, en leur faisant bénéficier de la même expertise.

Dans les entretiens, il est à noter que certains OF avaient déjà développé des formations en distanciel qui ne rencontraient qu'un succès restreint. La crise sanitaire a joué le rôle de catalyseur. Certains OF apparaissent ainsi comme des moteurs de la digitalisation : non seulement ils s'adaptent à une demande nouvelle (qui n'est toutefois pas unanime, cf. 1.2.a), mais aussi cherchent à **transformer les représentations et les habitudes des apprenants en accélérant l'acceptabilité des formations en ligne**. Certains OF montrent ainsi un véritable enthousiasme pour des formations en distanciel qui seraient essentiellement freinées par des routines et des représentations tenaces chez les apprenants. Ils expriment ainsi la nécessité de développer des dispositifs *ad hoc* et plus attractifs pour les apprenants.

« Il y avait déjà un projet de e-learning à l'époque, avant la Covid, mais j'entendais souvent dire : « mais notre public n'est pas prêt, ce n'est pas ce qu'ils recherchent. » (Paroles d'OF)

« Nous rencontrons toujours des freins de gens pour aller vers le digital, mais, une fois qu'ils ont testé et sont accompagnés, ça se passe bien. Nous sommes dotés d'une personne qui fait du digital à temps plein, il est designer graphique. Visuellement, c'est beaucoup plus joli et on mise sur la gamification. On est en train d'évoluer, on ne fait plus du digital à l'ancienne avec un ppt ++. On est sur du digital avec du média, de la gamification, un parcours pédagogique construit. On s'est professionnalisé sur le sujet. » (Paroles d'OF)

### MISER SUR DES PLATEFORMES, DES OUTILS ET DU MATÉRIEL ADAPTÉ

Pour mieux répondre aux attentes numériques des stagiaires, **certains organismes de formation investissent dans des plateformes (LMS...)** ou d'autres outils dédiés à la formation. Un opérateur formule les choses ainsi :

« Aujourd'hui je pense qu'on est beaucoup sur l'acquisition de plateformes [...] un LMS [...], des formateurs formés à la mise à distance, que ce ne soit pas du simple dépôt de PDF. Former à ça, à la classe virtuelle, à l'animation à distance, à l'utilisation de toutes les potentialités d'un LMS. » (Paroles d'OF)

Mais pour que ce type de formation fonctionne, il faut mettre en adéquation les moyens utilisés avec les objectifs pédagogiques :

« Il y a aussi certains cas où il y a une injonction à utiliser une plateforme numérique sans objectif pédagogique associé. Et là, ça ne marche pas. » (Paroles d'OF)

« Il faut aller plus loin que mettre une caméra et de vouloir faire en visio ce qu'on fait déjà en présentiel. Utiliser des outils numériques de façon un peu plus réfléchie, plus intelligente (...), en utilisant les plateformes d'apprentissage qui le permettent. » (Paroles d'OF)

Ainsi, les appels d'offres sur la digitalisation, bien qu'ayant une vertu incitative pour les organismes de formation, ne doivent pas faire oublier que :

« Quand l'OF n'a pas conscience d'un besoin pédagogique associé à un produit numérique, l'équipe de direction ne sera pas hyper moteur dans l'utilisation d'une plateforme et le risque, c'est qu'elle soit utilisée un an sans réelle adoption des formateurs. » (Paroles d'OF)

### À NOTER

Si le contexte de crise sanitaire et les incitations financières ont permis de franchir un cap, des marges de progression sont identifiées, en particulier en termes d'outils numériques, à la fois sur l'accès aux formations en distanciel, aux plateformes numériques de formation et aux outils de SIRH :

« Je n'ai jamais trouvé un SI RH qui propose un réel outil de gestion de la formation professionnelle [...] On est en train de développer un logiciel à destination des responsables de formation. »

### ADAPTER SES OUTILS AUX PUBLICS / FRACTURE NUMÉRIQUE

Cette appétence pour le digital ne doit pas faire oublier une certaine iniquité dans l'accès aux outils et au numérique, comme l'indique un opérateur :

« Ce n'est pas ouvert à tout le monde la formation à distance, ça demande un certain degré d'autonomie, d'accoutumance numérique et d'engagement dans la formation... » (Paroles d'OF)

Ainsi, certains publics ne sont pas équipés et/ou ne disposent pas d'une connexion Internet suffisante.

Il existe aussi une fracture numérique entre les grandes métropoles et des territoires plus ruraux, mais aussi suivant les secteurs d'activités :

« C'est très compliqué pour eux dans le secteur du transport, ils sont rassurés par une présence en centre avec un formateur en face d'eux. » (Paroles d'entreprise)

Même si les organismes de formation œuvrent à rendre accessibles les formations digitalisées, il n'en reste pas moins que de vraies disparités subsistent suivant le profil des apprenants : niveau d'études, catégorie socioprofessionnelle, zone géographique, tranche d'âge...

Pour certains publics, le présentiel reste un incontournable :

« Pour certains, les faire venir, se lever le matin, c'est tout aussi important que ce que ce qu'on va leur faire faire dans la journée. Ils reviennent des gens, ils s'habillent, ils viennent à l'heure ... Cela paraît idiot, mais on va pouvoir détecter les difficultés sur la compétence et la composante sociale et de savoir-vivre en présentiel. » (Paroles d'OF)

Si certains seniors sont concernés par cette difficulté à suivre une formation digitalisée, le public jeune est aussi touché par des problèmes de concentration directement liés à cette ultra-digitalisation :

« Le problème lié à ça est un paradoxe, c'est que le développement de la digitalisation dans la vie de tous les jours n'aide pas [...] les enfants grandissent et se construisent cérébralement sur d'autres canaux. Les circuits d'apprentissages et de sollicitations sont beaucoup plus rapides, mais beaucoup plus courts, ils sont moins ancrés. » (Paroles d'OF)

### À NOTER

Certaines approches pédagogiques peuvent parfois répondre à cette problématique de concentration :

« Le micro-learning, des temps très courts, tous redécoupés, ça veut dire qu'on fait complètement exploser le modèle de base pédagogique. »

Les publics évoluent, en allant des générations qui baignent dans le numérique depuis le berceau à celles qui doivent s'acculturer. L'offre de formations doit par conséquent s'adapter. Mais quels sont les freins à lever pour y parvenir ?

### FREINS DES ORGANISMES DE FORMATION POUR S'ADAPTER À CETTE DIGITALISATION

Dans l'étude quantitative susmentionnée<sup>10</sup>, même si le constat est fait d'une augmentation de la part digitalisée, la part de l'offre distancielle reste toutefois plus faible (moins de 25 % de l'offre pour 73% des OF), notamment chez les formateurs indépendants.

Sans présumer du volontarisme des organismes de formation pour digitaliser leur offre, un certain nombre de freins en est à l'origine.

Les freins identifiés varient selon la taille des organismes de formation. Les plus petits n'ont pas toujours les moyens d'investir dans des équipements :

« Investir dans du développement en propre avec tout ce que ça demande, de matériel, de conception, de temps d'ingénierie, de support, c'est énorme. C'est très bien pour des écoles ou des CFA qui vont investir sur de la conception digitale avec un avenir et un retour sur investissement (...) C'est extrêmement cher de développer des modules d'e-learning, de micro-learning, de mobile-learning de social-learning en propre. » (Paroles d'OF)

Recourir au numérique demande aussi de revoir l'ingénierie pédagogique pour l'adapter au digital. Les formateurs eux-mêmes sont parfois limités dans la maîtrise et l'animation de ces outils digitaux.

Au-delà de ces freins internes, il existe également des freins externes. Certaines entreprises ne sont pas prêtes à admettre des absences sur les postes de travail, d'autant que les dispositifs de financement ne favorisent pas cette modalité. C'est pourquoi, au niveau national, une réflexion est actuellement engagée, au niveau administratif et juridique, pour réfléchir aux preuves à présenter aux financeurs dans ce cas de figure.

Un autre frein concerne les attentes des apprenants, certains pouvant être réfractaires au distancielle ou à certains formats de formation :

« Tout ce qui est MOOC, j'ai essayé plusieurs fois, mais je n'arrive pas à m'y tenir. C'est trop impersonnel comme type d'outil. Les contenus sont souvent attractifs, mais je n'arrive pas à tenir sur la durée, surtout pour les compétences supplémentaires dont je n'ai pas besoin tout de suite. » (Paroles d'apprenant)

D'autres regrettent le manque d'interactivité induit par le digital :

« On a systématisé la théorie en distancielle. Avant, il pouvait y avoir des interactions sur la théorie et la pratique. Ce manque d'interactions sur la théorie, que l'on est en train de mettre en place, leur manque quand même. » (Paroles d'OF)

### À NOTER

La digitalisation interroge : est-ce qu'investir dans des outils numériques suffit à digitaliser une formation ?

« Beaucoup d'OF disent qu'ils font du digital, mais en fait ils ont une plateforme Moodle. Ils déposent des contenus de formation. Ce n'est pas du vrai digital. Le vrai digital, c'est la transformation avec un système d'animation visuellement intéressant pour que cela capte l'attention et l'investissement. » (Paroles d'entreprise)



Partant de cette réflexion, plusieurs OF cherchent à faire évoluer leurs services en mettant en place non seulement des dispositifs d'accompagnement, mais aussi en repensant leur formation par le prisme du numérique et de nouvelles formes pédagogiques.

## DEMAIN, QUELS ENJEUX POUR LA DIGITALISATION ?

La réforme de la formation, en **redéfinissant la notion « d'action de formation »** a eu un fort impact sur les pratiques des organismes de formation. Elle se définit dorénavant comme « un parcours pédagogique permettant d'atteindre un objectif professionnel<sup>11</sup> ». Elle peut être réalisée en situation de travail pour tout ou partie, à distance.

Entre crise sanitaire, développement des outils en distanciel et innovation technologique, quelles sont aujourd'hui les opportunités pour développer des offres de formation pertinentes et innovantes ?

La question n'est pas tant de « faire du digital ou ne pas en faire ». Entre overdose des outils en distanciel et promotion de la digitalisation, les organismes de formation doivent avant tout travailler sur des offres adaptées aux objectifs pédagogiques et aux attentes des apprenants. L'erreur à ne pas commettre est de « vouloir reproduire ce qui se fait en présentiel sur du distanciel synchrone... Il faut mélanger les outils, hybrider les modalités pédagogiques. »

La réflexivité permanente sur les outils, les séquençages et l'interactivité sont autant d'éléments essentiels. En ce sens, certains organismes de formation proposent un éventail large de modalités pédagogiques, charge à l'entreprise ou à l'apprenant de choisir celles qui lui conviennent.

### À NOTER

Le digital reste un outil, il faut donc raisonner en termes d'objectifs pédagogiques, d'acquisition de compétences et d'évaluation du parcours formatif.

## 2.1.b. Innovation pédagogique

Le terme d'innovation pédagogique ne fait pas l'unanimité, sa définition reste confuse. Elle se confond parfois avec l'innovation technologique. L'innovation dans le cas des méthodes pédagogiques implique de s'intéresser à la question des pratiques humaines<sup>12</sup>. Parler de diversification des apprentissages, c'est-à-dire de varier les approches et les méthodes pourrait permettre d'aller plus loin. La diversification met l'apprenant au cœur et lui apporte des bénéfices : singularité d'apprentissage, stimulation de l'envie d'apprendre, enrichissement de l'environnement d'apprentissage. Dans l'innovation pédagogique, l'interaction entre formateur et apprenant est ainsi au cœur.

En effet l'innovation pédagogique ne résulte pas exclusivement de l'évolution des dispositifs d'enseignement (serious games, mobile learning...), elle fait également référence à de « nouvelles » méthodes et manières de travailler qui remettent souvent l'apprenant au centre de l'apprentissage.

Selon F. CROS : « L'innovation résulte d'une intention et met en œuvre une action (...) visant à changer ou modifier quelque chose (un état, une situation, une pratique, des méthodes, un fonctionnement) à partir d'un diagnostic d'insuffisance, d'inadaptation ou d'insatisfaction par rapport aux objectifs à atteindre, aux résultats, aux relations de travail<sup>13</sup>. »

Dans le cadre de cette étude, les entretiens menés avec les organismes de formation font davantage ressortir le développement d'une offre de formation « à la carte », plus que des innovations à proprement parler, même si un effort est entrepris pour tester de nouvelles formules et répondre à l'impulsion donnée par les politiques de formation.

## EXPLORER LA VARIÉTÉ DES VOIES FORMATIVES : EXPÉRIMENTER, INNOVER, HYBRIDER...

Pour certains organismes de formation, le fait de mixer distanciel et regroupements en présentiel est, en soi, une innovation pédagogique :

« On a un plan de formation interne, qu'on vient complètement de révolutionner. (...) là on est passé depuis l'année dernière sur un dispositif de formation à distance avec des regroupements. » (Paroles d'OF)

Pour d'autres, il s'agit d'hybrider et d'offrir aux apprenants un éventail large qui s'adapte à tous et des formateurs compétents pour le faire :

« Nous c'est plutôt hybride effectivement (...) on essaie de tout mélanger (...) C'est notre vision, de dire aujourd'hui, le formateur doit pouvoir intervenir n'importe où, n'importe quand, de la même manière. Les apprenants doivent pouvoir apprendre de n'importe où et quasiment de la même manière. Elle doit être applicable en synchrone sur site dans une salle, sur un plateau technique ou à distance ou en mixte sur site et à distance. » (Paroles d'OF)

Mixer les approches est une autre façon d'innover grâce à l'appui d'une offre variée qui permet de mieux répondre aux besoins :

« On propose un mix de modalités (...) parce que c'est flexible parce que c'est adaptable et ça nous permet de gagner du temps. On va chercher le bon modèle à partir de nos retours de veille, par rapport aux commentaires. » (Paroles d'OF)

<sup>11</sup> Article L6313-2 du code du travail, modifié par LOI n°2018-771 du 5 sept.2018 – art.4

<sup>12</sup> Le grand livre de la formation, techniques et pratiques des professionnels du développement des compétences », sous la direction de Michel Barabel, Olivier Meier, André Perret, Thierry Teboul, DUNOD, 3ème édition, 2020.

<sup>13</sup> CROS, F. (1999). L'innovation en éducation et en formation dans tous ses sens. Recherche & Formation, N°31, Innovation et formation des enseignants, pp. 127-136

Aujourd'hui, en réponse à la réforme de 2018 et à la crise sanitaire, les organismes de formation proposent un plus large éventail d'approches pédagogiques : média, gamification, parcours pédagogique, serious game, classe virtuelle, plateforme e-learning, MOOC...

## INNOVATION PÉDAGOGIQUE : DEUX ILLUSTRATIONS



### ILLUSTRATION 1 : CONCILIER PARCOURS INDIVIDUEL ET TRAVAIL COLLECTIF

« Avec la crise sanitaire, on a démarré sur du 100% à distance. On fait un parcours complètement à la carte avec des capsules de quelques heures. Au départ, il y a un positionnement du formateur par rapport aux besoins de l'apprenant, puis un parcours de formation qui va être à la carte avec certaines capsules, sous forme de classes virtuelles et d'appropriation de connaissances, de classes inversées. Il commence par lire un certain nombre de ressources, de documents. Il se les approprie et on se retrouve en collectif, en classe virtuelle sur des séquences de 4 à 6 heures qui s'additionnent. »



### ILLUSTRATION 2 : DÉVELOPPEMENT DE SPOC

« On a aussi déployé, avant la crise sanitaire, des SPOC. Ce sont des parcours totalement scénarisés pour le 100% à distance. La personne ne vient jamais en présentiel, elle est pilotée à distance par son formateur, avec des classes virtuelles, et il y a des activités qui sont proposées avec un scénario en social learning, où on propose une histoire. On fait rentrer le stagiaire dans un contexte professionnel avec une personne à qui on fait faire plein de choses. Du coup le stagiaire n'est pas tout seul, car il y a plein d'activités proposées avec le groupe, des forums, des activités collectives, des temps où ils peuvent être entre pairs, des temps synchrones avec le formateur. C'est une plateforme complète qui permet énormément de possibilités. »

## UNE INNOVATION MULTINIVEAU



### À NOTER

Pour innover pédagogiquement, les organismes de formation doivent agir à plusieurs niveaux : répondre aux besoins des apprenants et les impliquer dans leurs parcours de formation (autonomie pédagogique), s'interroger sur leurs pratiques de formation « on est beaucoup plus dans une évolution d'animation et de participation du groupe » (Paroles d'OF) et s'initier à de nouveaux outils et technologies au service d'une efficacité formative renforcée.

Comme les organismes de formation semblent peiner à se réinventer, les pouvoirs publics peuvent avoir un rôle à jouer, non seulement en termes technologiques et de financement, mais aussi en termes d'accompagnement au changement des acteurs de la formation afin de lever les freins à l'innovation. Pour qu'un changement notable ait lieu, il est nécessaire de développer une culture de l'innovation, qui peut comporter plusieurs volets : transmission des savoirs, apprendre à apprendre, autonomie, nouvelles méthodes, nouveaux outils, nouvelles postures...<sup>14</sup>



### REGARD VERS LA LITTÉRATURE ACADÉMIQUE

« Notre façon d'aborder les problématiques d'apprentissage doit intégrer le fait que le savoir est de plus en plus informel, non stabilisé, horizontal, aléatoire, immédiat, indissociable de l'expérience et imbriqué. (...) le blended learning [combinaison de dispositifs présentsiels et distanciels] semble être la nouvelle norme d'autant plus que les contraintes de coûts poussent aussi ce format (...) Il faudra être capable de déployer une ingénierie pédagogique multimodale mobilisant une diversité de formats présentsiels et distanciels en phase avec les objectifs pédagogiques visés. (...) Cette mutation sera facilitée si les équipes formation réussissent complètement leur transformation digitale et disposent de toutes les datas (LMS, SIRH) nécessaires au pilotage de manière fine des compétences individuelles et collectives. »

## 2.1.c. Individualisation des parcours de formation

« Un des enjeux, c'est d'aller vers l'individualisation des parcours et des formats, ce qui est très exigeant ! »  
(Paroles d'OF)

Absente des premiers textes réglementaires, l'individualisation de la formation s'est imposée avec quelques dispositifs comme le CIF, le DIF puis le CPF jusqu'à devenir un enjeu en termes d'évolution des pratiques. Largement poussée par les financeurs, elle permet d'adapter les parcours de formation, de les raccourcir souvent, avec à la clé des économies de temps donc d'argent. La loi du 5 septembre 2018 redéfinit l'action de formation comme un **parcours pédagogique** permettant d'atteindre un objectif professionnel. Comment alors individualiser les parcours dans des organismes délivrant des formations de groupe souvent avec des financements collectifs ?

Quand on parle d'individualisation des parcours de formation, on évoque la liberté de l'individu de choisir son parcours professionnel, mais aussi la nécessité pour les organismes de formation d'adapter ce parcours à chaque apprenant : à ses acquis, ses objectifs, ses contraintes.

En ce sens, l'individualisation nécessite une grande souplesse et adaptabilité des organismes de formation et doit permettre de répondre plus précisément aux besoins des apprenants et des entreprises, besoins qu'il devient impératif de connaître avec précision.

### RÉPONDRE AUX BESOINS EN COMPÉTENCES DES ENTREPRISES

Pour individualiser les parcours de formation, il faut pouvoir croiser les compétences individuelles avec les besoins en compétences des entreprises, compétences qu'il est donc nécessaire de connaître :

« Les formations qu'on monte doivent répondre réellement à un besoin professionnel et ça doit être démontré avant de la créer. Il faut faire des études de marché, des business plans. » (Paroles d'OF)

Cela nécessite de rapprocher le monde économique et celui des organismes de formation afin d'identifier plus finement les besoins et capacités de chacun.

« Les OF ont une difficulté, c'est le lien avec l'entreprise. C'est aussi à ça que sert la politique d'apprentissage. Quand l'apprenant est dans l'entreprise, c'est aussi la bonne occasion de faire le lien, de demander le retour de l'entreprise pour vérifier que les compétences dispensées sont vraiment celles qui sont recherchées sur le terrain. » (Paroles de financeur)

C'est aussi l'enjeu de l'indicateur 8 de la certification Qualiopi qui exige un positionnement à l'entrée de formation. Quasiment tous les organismes de formation interrogés réalisent ce test afin d'analyser a minima le besoin de formation. Il permet d'ajuster le contenu de la formation, même s'il ne permet pas une réelle individualisation. Certains vont toutefois plus loin :

« Avant d'envoyer un salarié en formation, on va évaluer son niveau pour savoir exactement quel module il doit suivre. Ça nous fait faire un peu de gymnastique dans l'organisation des groupes, mais l'idée c'est que ce soit plus efficient. » (Paroles d'entreprise)

« On est parti du principe que les experts-métiers eux-mêmes devaient réaliser leur propre référentiel de compétences [...] Les référentiels de formation s'ancrent sur ces référentiels de compétences. » (Paroles d'entreprise)

Adopter **une approche globale par compétences** semble relativement efficace pour individualiser la formation afin d'identifier clairement les acquis de l'apprenant et adapter sa formation aux besoins en compétences à l'instant « T ».

« L'idée est de bien identifier ces besoins pour avoir une formation qui y correspond précisément, sur ce besoin pratico-pratique, ça permet de combler ses problématiques individuelles, ses attentes, ses besoins, avec un support adapté et pouvoir le réappliquer immédiatement dans son quotidien. [...] La formation devient une boîte à outils dans laquelle on va piocher ce dont on a besoin en fonction de la situation qui se présente. » (Paroles d'OF)

Cependant l'approche par compétences, pour être efficace, doit être intégrée. Il faut qu'il y ait une véritable orientation politique au sein de la structure afin d'inciter les salariés à se former. Le personnel pédagogique doit aussi se former à l'approche par compétences.

« Les compétences aujourd'hui, il faut qu'elles soient mesurées et mesurables aussi ! [...] une entreprise ne doit pas envoyer un stagiaire en formation pour se dédouaner ou répondre à une obligation professionnelle, elle doit véritablement prendre conscience que la formation est un réel outil de développement des compétences et de développement de l'entreprise. » (Paroles d'OF)

## ZOOM SUR L'AFEST

En réponse aux problématiques évoquées ci-dessus, il est intéressant de procéder à un zoom sur l'Action de Formation en Situation de Travail (AFEST). En effet, ce dispositif permet aux salariés d'acquérir rapidement des compétences dans le cadre de leur métier. **L'entreprise devient le lieu de la situation d'apprentissage, accompagnée de façon complémentaire par l'organisme de formation qui aide le salarié à prendre du recul sur ses apprentissages pour mieux les intégrer.** Les compétences développées par l'apprenant sont donc adaptées au contexte de l'entreprise. Le contenu de la formation peut être personnalisé et donc ajusté, à la fois aux acquis de l'apprenant et aux besoins de l'entreprise.

Cette modalité paraît totalement correspondre aux besoins évoqués à la fois par les apprenants et par les entreprises, tout en renforçant le lien entreprises / organismes de formation.

Néanmoins, nous constatons que parmi les organismes de formation ou les entreprises interrogés, peu l'ont mis en œuvre, car elle reste complexe à mettre en place :

« La problématique de l'AFEST, c'est que c'est très compliqué à mettre en place entre les périodes d'apprentissage, de développement, d'observation... J'ai du mal à décortiquer une action de formation pour voir quand mettre en place quel type de phase. C'est très formaté. Ça laisse peu de place à l'improvisation, à la personnalisation du dispositif. C'est trop cadré. » (Paroles d'entreprise)

L'AFEST s'est aussi heurtée à la crise sanitaire pendant laquelle ce dispositif n'était pas une priorité. Certains l'envisagent néanmoins comme une piste de développement :

« Ce sont des modalités qui peuvent très bien fonctionner dans l'avenir surtout si on développe un vivier de formateurs internes. Demain, ça peut être une piste d'évolution pour nous. Nous l'avons identifié sur certaines formations techniques pour lesquelles on a des experts métiers. » (Paroles d'entreprise)

## INDIVIDUALISER CE N'EST PAS SI FACILE : QUELS LEVIERS ACTIVER ?

Individualiser les parcours de formation représente encore un défi pour les organismes de formation. Ils proposent tous, a minima un test d'auto-positionnement rendu obligatoire par le référentiel Qualiopi, mais il n'est pas suffisant pour individualiser réellement le parcours de formation. Dans certaines conditions, l'action de formation en situation de travail peut apporter des réponses à la nécessité d'individualiser. Il y a aussi d'autres leviers sur lesquels s'appuyer, notamment la digitalisation de la formation et la construction des certifications en blocs individuels de compétences.

### • Les blocs de certifications pour moduler la formation

Avec la Loi « Avenir Professionnel », tout organisme de formation qui souhaite enregistrer une certification au RNCP (Répertoire National des Certifications Professionnelles) doit obligatoirement la construire par bloc de compétences. Ainsi, le salarié ou demandeur d'emploi peut acquérir progressivement sa certification professionnelle. Cette obligation permet au bénéficiaire de bénéficier de financements pour obtenir une partie de certification. Cette possibilité permet d'individualiser la formation en permettant plus facilement à l'individu de modulariser son parcours :

« On peut très bien individualiser les parcours, car nos titres sont fractionnés en CCP. La modularisation, elle existe très clairement depuis très longtemps avec les titres professionnels. » (Paroles d'OF)

« Toutes les formations qui ont été réformées sont organisées en blocs de compétences. Bien évidemment, la personne a pu acquérir des compétences auparavant, soit dans le cadre de la VAE, soit parce qu'elle a fait d'autres formations. Là aussi, il y a des aménagements qui sont tout à fait cadrés, en fonction des parcours des personnes, leur permettant de bénéficier d'allègements de formations. » (Paroles d'OF)

### • Une digitalisation qui facilite l'individualisation

La formation en ligne donne la possibilité d'avoir accès à une multitude de contenus disponibles à tout moment. En ce sens, elle permet un accès illimité à des contenus avec une grande souplesse d'organisation. Cette modalité permet donc parfaitement d'adapter le contenu de la formation au profil de l'apprenant avec la possibilité de créer du contenu « à la carte » en fonction de ses acquis.

« On a à peu près un tiers de nos formations qui bénéficient de mise à disposition de ressources pédagogiques avant la formation, car l'expérience a montré qu'on pouvait avoir un niveau extrêmement hétérogène à l'entrée. » (Paroles d'OF)

« Parfois lors de l'analyse de besoins on a une demande spécifique du client qui nous amène à mettre à disposition de la ressource de manière ponctuelle et spécifique. Là, c'est ingénieré quand c'est demandé et c'est mis en ligne. [...] ça peut prendre la forme de ressource pédagogique simple ou ça peut prendre la forme de capsule vidéo, de module structuré avec des apports de connaissances, des évaluations. » (Paroles d'OF)

Evidemment, cela nécessite en amont une analyse précise des besoins et une identification des contenus pouvant s'adapter à chaque besoin spécifique. Une véritable individualisation du parcours de formation, prenant en compte les acquis de l'apprenant et l'atteinte de ses objectifs professionnels, est pourtant difficile à mettre en œuvre pour des raisons tant organisationnelles qu'économiques.



### LE PROTOCOLE INDIVIDUEL DE FORMATION (contrat entre l'apprenant, le formateur et l'organisme de formation)

« Un Protocole Individuel de Formation (PIF) qui va déterminer, en fonction des domaines d'enseignement général ou des domaines techniques, des durées moyennes d'apprentissage en fonction du positionnement. À l'intérieur d'un même groupe, on va avoir des personnes qui vont devoir travailler sur différentes choses (...). On met en place cette individualisation en termes de contenu de formation. »

### LE MODÈLE ÉCONOMIQUE : UN FREIN MAJEUR

Individualiser la formation met au défi les modèles économiques des organismes de formation habitués au financement à l'heure stagiaire.

« Si on demande de l'entrée/sortie permanente et de l'individualisation à outrance, il faut quand même assurer à l'organisme un minimum, une part fixe et une part variable, quelque chose de cet ordre-là, qu'économiquement ce soit viable, autrement on n'y arrivera pas ! » (Paroles d'OF)

« Il faut une prise en compte de l'ensemble de ce qu'on nous demande, et notamment de l'individualisation. Il y avait des tentatives avec un socle commun, avec un coût variable. Je pense qu'il faut aller vers une prise en charge collective pas que de « l'heure stagiaire » quand on est sur ces dispositifs, sinon ce n'est pas gérable. » (Paroles d'OF)



### À NOTER

Pour favoriser l'individualisation, le financement à l'heure stagiaire pourrait être remplacé par un forfait parcours pour mieux prendre en compte les spécificités individuelles et les besoins différents au sein d'une même session.

En conclusion, pour individualiser, il s'agit de développer différentes voies d'apprentissage pour s'adapter aux besoins de chaque apprenant.

« C'est prendre en charge des besoins individuels différents à l'intérieur d'une même formation (...) Ça passe par la formation en autonomie pour certains, un accompagnement plus poussé pour d'autres (...) C'est surtout dans les modalités pédagogiques qu'il faut prendre en compte les modalités d'apprentissage et les acquis des apprenants... » (Paroles d'OF)



### À NOTER

Pour favoriser cette individualisation, une offre modulable doit être développée, en partant du recueil des besoins de l'apprenant, des besoins de l'entreprise, en passant par l'adaptabilité du formateur aux attentes du groupe, jusqu'à l'intégration des compétences en entreprise. Il s'agit de bâtir des parcours de formation progressifs et modulaires.

Ainsi, les financements de la formation évoluent en fonction des ambitions et des objectifs des politiques de formation. En ce sens, les organismes de formation se doivent d'être agiles et flexibles sur plusieurs plans, car leur équilibre financier en dépend : varier les publics, les sources de financement et les modalités de formations (question du numérique et des attentes de apprenants sur des formats plus courts et accessibles en ligne).

Pour répondre à ces attentes, les organismes de formation doivent donc être plus réactifs, dans une démarche permanente d'amélioration continue favorisée également par la certification Qualiopi.

## 2.2. Adaptation à l'écosystème

Les organismes de formation se sont adaptés consécutivement à la réforme de 2018 et à la crise sanitaire de 2020 en déployant un certain nombre de réponses stratégiques en termes de financement, de partenariat et de qualité.

### 2.2.a. Diversification des sources de financement

Les organismes de formation sont à la recherche permanente d'un équilibre financier, en s'appuyant notamment sur une diversification des sources de financement. Certifier une formation et l'enregistrer au RNCP peut être une stratégie gagnante. Cela permet de toucher plus d'apprenants et/ou d'entreprises :

« Pouvoir faire de la vente de modules. Ce sont de nouvelles entrées financières, espérons-le. » (Paroles d'OF)

#### LE CPF, UNE NOUVELLE SOURCE DE FINANCEMENT

La loi du 5 mars 2014 porte la création du Compte Personnel de Formation (CPF) pour permettre aux salariés et aux demandeurs d'emploi de suivre une formation à leur initiative et c'est la Loi Avenir Professionnel qui renforce le dispositif avec 3 mesures phares : transformation en euros sur les comptes des porteurs, désintermédiation et extension de son accès à toutes les certifications enregistrées au Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP) ou Répertoire Spécifique (RS). Le CPF devient donc un nouvel enjeu de financement pour les organismes de formation qui peuvent se saisir du dispositif pour le proposer directement aux salariés ou demandeurs d'emploi. Certains l'intègrent désormais dans leur modèle de revenus :

« Le CPF aujourd'hui représente une part non négligeable du chiffre d'affaires. » (Paroles d'OF)

« Au départ on n'avait quasiment pas de chiffre d'affaires et un an après on avait plus de 200 000€ de chiffre d'affaires qui venait juste des particuliers, du CPF. » (Paroles d'OF)

Néanmoins, pour développer le CPF, il faut nécessairement proposer des certifications enregistrées au RNCP ou au RS. Ceux qui n'en possèdent pas doivent se lancer dans le parcours d'enregistrement de leurs certifications, un parcours perçu comme long et très complexe :

« Beaucoup essaient de basculer vers du CPF et ça leur demande beaucoup d'investissement. Pour le coup, ils ne peuvent pas le faire tout seuls ! Ce n'est pas possible ! Il y a des contraintes administratives tellement fortes ! C'est un langage, c'est un métier ! » (Paroles de certificateur)

« Ça a été long ! Il y a eu plein d'allers-retours. » (Paroles d'OF)

« Ce qui est long pour l'inscription au RS c'est le délai annoncé sur le site. Le délai c'est minimum 6 mois de traitement. Je trouve ça monstrueux, c'est énorme de demander à des gens de bosser et dans 6 mois vous aurez peut-être une réponse. Je trouve ça choquant. Le sentiment que j'ai c'est clairement dissuasif et je le comprends. » (Paroles d'OF)

Une autre option existe, encouragée par France compétences, à savoir le fait qu'un organisme de formation devienne valideur pour un ou plusieurs certificateurs qui portent la certification.

« Pour la formation au RS, on n'est pas habilité parce qu'il faut un agrément pour la dispenser donc on fait appel à de la sous-traitance auprès d'un formateur agréé. » (Paroles d'OF)

Mais cette solution, même si elle satisfait ceux qui ne veulent pas entrer dans la procédure de certification, est souvent mal perçue par d'autres organismes de formation, car les certificateurs prennent, selon certains, une marge très importante :

« Il y a un autre travers : le CPF a créé une sorte de racket organisé. Ceux qui ont les moyens vont déposer une certification au RS et à partir de là, ils se font payer par les autres qui utilisent leur certification. Il y a un jeu de pouvoir financier que je trouve très malsain. » (Paroles d'OF)

« Ce qui est un petit peu injuste quand on fait de la sous-traitance pour les OF c'est qu'ils nous reversent bien moins que ce qu'ils facturent ... Et les formateurs ont tout le suivi à effectuer. » (Paroles d'OF)

Proposer des certifications accessibles au CPF demande aussi aux organismes de formation d'être en mesure de communiquer directement auprès du grand public (nouvelle cible pour les OF). C'est pourquoi certains développent leur visibilité :

« Il va falloir que je fasse évoluer mon offre surtout pour être plus visible, mais c'est une question qui est quand même importante ! » (Paroles d'OF)

« Quant au grand public, on n'a aujourd'hui aucune activité commerciale de publicité. Ça fait partie de l'axe majeur de développement. » (Paroles d'OF)

Le référencement de l'offre devient aussi un enjeu de communication :

« La première évolution majeure ça a été la mise en place du CPF, à travers l'application CPF, la plateforme EDOF, qui sont désormais visibles sur « l'application mon compte formation. » (Paroles d'OF)

« Il faudrait que j'aie davantage de visibilité. J'ai deux sites Internet. Il faut que je les mette à jour, mais il faut que je publie davantage sur mon offre de formation. » (Paroles d'OF)

Le CPF a ainsi pris une place importante au cœur des nouveaux modèles d'affaires des organismes de formation, à condition d'avoir une offre de certifications enregistrées au RNCP ou RS et de savoir la communiquer au grand public.

### LA LIBÉRALISATION DE L'APPRENTISSAGE : UNE OPPORTUNITÉ POUR LES ORGANISMES DE FORMATION

Certains organismes de formation, mais aussi certaines entreprises, ont profité de la réforme de 2018 pour développer une offre en apprentissage, soit par opportunisme à court terme, soit en développant une stratégie à plus long terme. L'élargissement de l'accès à l'apprentissage jusqu'à 29 ans révolus est un plus. D'autres qui avaient déjà des formations en alternance en ont profité pour étoffer leur offre :

« Aujourd'hui, on met beaucoup d'investissements sur le développement de l'alternance. » (Paroles d'OF)

« Nous avons eu un développement sur l'apprentissage dans certains secteurs. Nous voulons explorer de nouveaux territoires. » (Paroles d'OF)

Même si le coût contrat en apprentissage a baissé, il reste attractif :

« On voit que tout le modèle économique se structure autour de l'apprentissage. Avant, on avait les CFA traditionnels qui ne faisaient que de la formation initiale et maintenant on a beaucoup plus de modèles mixtes : formation initiale/formation continue. Et cela a encore été encouragé par la hausse des financements, l'augmentation de la limite d'âge... » (Paroles d'OF)

« Aujourd'hui, si on développe la formation, si on veut bénéficier des côtés positifs de la réforme, on doit pouvoir proposer plus de formations en apprentissage. C'est un projet qu'on a [...]. Beaucoup ont profité de la réforme, ils faisaient souvent avant du contrat de pro, du coup, ils ont transformé tous leurs contrats de pro en contrat d'apprentissage. Ils ont gagné 2 fois voire 3 fois plus d'argent. » (Paroles d'OF)

Comme l'exprime également un financeur :

« L'apprentissage a permis aux entreprises d'aller au bout de leur projet sans être bloquées par les financements. Les conditions se sont assouplies, on est sur des profils jusqu'à 29 ans donc moins jeunes. » (Paroles de financeur)

En conclusion, les OF, pour asseoir leurs modèles économiques doivent varier leurs sources de financements et s'allier pour continuer à exister dans un secteur de plus en plus concurrentiel.

### 2.2.b. Mise en place de partenariats

Dans ce contexte concurrentiel, le développement de partenariats devient un axe fort pour répondre à un besoin de mutualisation des compétences ou pour se positionner sur certains appels d'offres/à projets (conditionnalité du financement).

Comme l'exprime cet organisme de formation :

« Avant on avait déjà une logique de travail en partenariat parce qu'on trouvait que c'était intéressant et qu'on n'a pas tous les mêmes compétences, donc en les agrégeant, on peut mieux répondre à certains projets. » (Paroles d'OF)

Cette stratégie d'alliance peut s'avérer nécessaire :

« Aujourd'hui la réponse en groupement est impérative vu la manière dont sont construits les marchés, en tout cas pour des structures comme les nôtres (...) La stratégie c'est de pouvoir s'allier avec d'autres établissements de formation avec lesquels on est en complémentarité, aussi bien au niveau de la couverture géographique qu'au niveau des compétences qu'on peut mettre en œuvre. » (Paroles d'OF)

« Cette alliance permet de « mutualiser des savoirs, des outils, des manières de faire, des ressources humaines, des plateaux techniques et de couvrir un territoire géographique plus grand. » (Paroles de financeur)

Au-delà de la dimension économique, le fait de remporter un marché permet de rencontrer de nouveaux partenaires, d'étendre son réseau et de développer plus de visibilité :

« J'ai une quarantaine d'écoles partenaires sur Auvergne-Rhône-Alpes, c'est notre stratégie de développement de se développer sur des partenaires et pas que sur nous. » (Paroles d'OF)

Un autre organisme de formation indique que, depuis la crise sanitaire, ils ont eu beaucoup de demandes de partenariats :

« On a aussi de plus en plus de rapprochements de petites structures ou des formateurs, qui, sur certaines thématiques, ont développé des modules e-learning, mais n'ont pas forcément le public, du coup ils se rapprochent de nous, pour notre notoriété, nos cibles. » (Paroles d'OF)

Ça peut même être une démarche volontariste :

« Ça fait partie de nos valeurs fondatrices (...) l'idée est de créer un écosystème avec différentes compétences, se regrouper pour pouvoir partager nos pratiques, répondre ensemble à des projets d'entreprise, être force de propositions. (...) L'idée c'est de redonner du sens ensemble à la formation. Le travail en réseau est ainsi impulsé pour contribuer au pot commun : Le réseau nous permet de trouver un appui, des expertises... » (Paroles d'OF)

D'autres organismes de formation qui abritent une petite équipe de formateurs ou des formateurs indépendants nouent des partenariats pour décrocher d'autres marchés de formation (sous-traitance).

Certains organismes de formation souhaitent également développer des partenariats avec les entreprises sous forme de mécénat ou de clubs d'entreprises. C'est une option pour « réfléchir à d'autres sources de financement. »

### 2.2.c. Qualiopi ou la recherche d'amélioration continue

Détaillé en première partie, Qualiopi est un dispositif central de la réforme qui a toutefois contribué à la complexification de l'environnement de la formation.

Néanmoins, les OF ont dû s'en saisir pour continuer à percevoir des fonds publics et/ou mutualisés et tenter de dépasser les contraintes préalablement identifiées. Ainsi, Qualiopi a induit une réponse stratégique majeure pour de nombreux OF qui ont à la fois adapté leur offre et fait évoluer en partie leur organisation. Ainsi, pour certains, Qualiopi a constitué une impulsion forte pour pérenniser un dispositif d'amélioration continue et d'identification de meilleures pratiques.

« Sur la formation, on se doit de se remettre souvent en cause pour proposer de la valeur ajoutée au client et s'aligner sur ces attentes. » (Paroles d'OF)

Qualiopi, lors de sa mise en place, a été un moyen pour les organismes de formation d'auditer leurs activités et de développer des processus clairs pour formaliser une stratégie d'offre de formations pertinentes. De cette façon, la chaîne de formation est de plus en plus cohérente et articulée :

« Toutes les données sont intégrées dans un même système qui nous permet d'avoir un reporting par formation, par client, par participant, par formateur et donc d'avoir en un même lieu une vue globale de multi regards d'une formation. » (Paroles d'OF)

### UNE OBLIGATION DE SERVICE PÉDAGOGIQUE

Pour ceux qui ont dépassé les contraintes détaillées en première partie, Qualiopi a généré une meilleure adaptation de l'offre de services aux publics :

« Qualiopi nous a fait prendre conscience qu'il y avait beaucoup de choses à faire, faire mieux et plus simplement, c'est-à-dire plus adaptées au public visé. » (Paroles d'OF)

Qualiopi permet aussi d'intégrer un processus d'accompagnement spécifique auprès de certains publics comme les personnes en situation de handicap :

« Donc théoriquement, si la personne en parle ou qu'on le repère, on s'adapte dès l'arrivée de la personne, y compris proposer des adaptations physiques, du temps partiel s'il le faut, de l'accompagnement ou une médiation. Il y un référent handicap dans le centre qui vient accompagner, si besoin, les personnes dans les actes du quotidien. » (Paroles d'OF)

Ainsi, certains organismes de formation répondent mieux aux attentes des apprenants avec des ingénieries de formation et des pédagogies ajustées (exemples du blended, de la digitalisation des apports théoriques...) :

« Il y a un vrai plus dans cette certification, on est sur une obligation de service pédagogique. Ça permet d'harmoniser les pratiques dans tout le centre, mais également d'avoir un niveau d'exigence qui pouvait faire défaut à certains moments. » (Paroles d'OF)

Certains parcours de formation sont de ce fait refondus en termes de contenu et d'animation.

« On réfléchit à former nos formateurs pour qu'ils soient à l'aise dans le déroulé pédagogique, pour construire un parcours de formation et pas seulement dérouler des slides sur un PPT. On doit les sensibiliser sur l'aspect pédagogique, sur la transmission du savoir, d'ancrer les savoirs sur des actions post-formation. » (Paroles d'OF)



## ÉVALUER LES FORMATEURS

Le cadre de Qualiopi permet aussi de maîtriser le processus de recrutement des formateurs :

« Ça permet de garantir encore davantage à nos clients la qualité de nos formateurs et du coup, des contenus de formation que nous proposons. (...) L'année dernière, on a une formatrice qui est tombée malade en cours de formation longue. Le fait qu'on ait ces contenus de formation jour par jour (qu'on n'avait pas forcément de manière aussi précise avant), on savait exactement où on en était et ça a vraiment facilité le lien avec la personne qui a pris la suite de la formation. » (Paroles d'OF)

Les pratiques évoluent en réponse à l'obligation d'évaluation de la formation :

« Toutes les responsables de formation vérifient le bilan de chaque formateur après chaque session. Maintenant on apprend à tracer ça et à réajuster. Quelque part ça nous aide parce qu'on peut vraiment montrer notre plus-value. » (Paroles d'OF)

## ÉVALUATION DES FORMATIONS PAR LES APPRENANTS

La démarche d'évaluation des formations est également renforcée :

« Qualiopi aujourd'hui nécessite que ces retours-là passent aussi par l'écrit, donc la mise en place de questionnaires de satisfaction en fin de formation. » (Paroles d'OF)

Ou comme l'exprime un certificateur :

« L'analyse du besoin, en général n'était pas formalisée. (...) Avec cette obligation de questionner les 4 parties prenantes : l'équipe pédagogique, les stagiaires... Il y a aussi la nouveauté d'avoir un espace d'expression libre pour que les gens puissent exprimer un quelconque mécontentement. » (Paroles de certificateur)

Les modalités d'évaluation des formations sont variées : de l'évaluation pré-formatrice (test d'auto-positionnement, quiz de départ...) qui permettent d'évaluer le niveau des apprenants et de les inciter « à se poser des questions déjà avant de rentrer en formation », en passant par un questionnaire d'évaluation « à chaud », jusqu'aux questionnaires « à froid » (analyse d'impact, quiz d'arrivée, baromètre de satisfaction...).

Cette évaluation de la formation remet « l'apprenant au centre de sa formation » et sert à réajuster l'offre de formation et aussi à communiquer sur le taux de satisfaction des apprenants via le site Internet ou d'autres supports de communication.

Les organismes de formation déploient un certain nombre de stratégies pour s'adapter à l'écosystème de la formation et à l'émergence de nouveaux besoins de formation. Les défis à relever restent nombreux, tant en termes de pédagogie, de technologies que de compétences. Compétences à développer au sein même des organismes de formation...

## PARTIE 3 : LES RESSOURCES DÉPLOYÉES PAR LES ORGANISMES DE FORMATION EN APPUI DE LEUR STRATÉGIE

Dans cette troisième partie, sont détaillés les résultats de cette enquête sur les ressources et compétences déployées et développées par les organismes de formation pour la mise en œuvre des stratégies décrites dans la partie précédente.

Deux dimensions principales ressortent de l'enquête : le développement d'une culture d'excellence pédagogique et la transformation organisationnelle pour s'adapter aux principaux acteurs de leur écosystème.

### 3.1. Excellence pédagogique

Les nouvelles attentes des apprenants, les obligations réglementaires, la vive concurrence sectorielle encouragent les organismes de formation à développer une culture de l'excellence dans le domaine pédagogique. Il ne s'agit pas seulement de s'insérer dans le sillage de l'innovation pédagogique, mais surtout de transformer les manières de penser au sein de l'OF, voire d'accompagner les transformations profondes du métier de formateur.

Cela concerne essentiellement les formateurs qui sont employés dans un OF et bénéficient d'une formation interne. Toutefois, l'écosystème de la formation est constitué par une grande majorité d'indépendants (47 % du marché). Les OF emploient surtout des formateurs indépendants avec lesquels ils sous-traitent :

« La majorité de nos formateurs sont des indépendants avec lesquels on contractualise. » (Paroles d'OF)

#### 3.1.a. Développement de l'ingénierie pédagogique

La pédagogie, au sens de la capacité à transmettre, qui constitue le cœur de métier des OF est au centre de l'amélioration continue de leurs activités.

« Ce que je vois beaucoup, ce qu'on va appeler la sous-traitance, il y a beaucoup d'OF qui ne veulent pas embaucher [...], mais ils ont besoin de compétences pour animer leurs formations. » (Paroles d'OF indépendant)

« Je suis sur Lyon, dans un milieu très concurrentiel. Mon objectif, c'est de renforcer ma qualité de service globale. Pour cela, je veux être différenciant sur ma qualité pédagogique et différenciant sur la formation continue. » (Paroles d'OF)

Trois piliers principaux ont été mentionnés pour assurer cette amélioration continue : la formation des formateurs, qui représente une difficulté importante dans un secteur où une majorité de formateurs sont indépendants, l'apprentissage de la pédagogie à distance et enfin les enjeux de recrutement.

Pour maintenir cependant une homogénéité entre formateurs indépendants, les OF proposent certaines actions : réunions pour se familiariser avec la culture d'entreprise, échanges de pratiques, séminaires, voire formations destinées aux prestataires externes.

« Il y a un élargissement de nos prestations et pour cela, les prestataires doivent connaître notre environnement technique et corporate donc on va organiser des formations pour eux. » (Paroles d'OF)

#### LA FORMATION DES FORMATEURS

Les formateurs peuvent bénéficier de nombreuses formations pour améliorer leurs pratiques pédagogiques :

« On a toujours formé nos formateurs, mais là, on a un parcours de formation qui est plus abouti. Un formateur, quand il arrive sur une convention de 5 ans se professionnalise sur 18 mois. Il anime quand même, mais pendant 18 mois, il a un tuteur, il est accompagné par un ingénieur pédagogique. » (Paroles d'OF)

« Avec les formateurs occasionnels, on va faire un point d'activité, on regarde les évaluations des stagiaires, on peut leur faire des retours et puis on regarde comment eux-mêmes peuvent continuer de faire évoluer leurs compétences. » (Paroles d'OF)

« On travaille avec l'appui d'OF pour former nos formateurs « Qu'est-ce qu'un bon formateur et qu'est-ce qu'on veut comme type d'animation en présentiel ? » (Paroles d'entreprise)

La difficulté à former les formateurs indépendants suscite parfois des doutes sur la qualité des prestations lorsqu'il y a un recours massif à des formateurs indépendants :

« Il y a assez peu d'anticipation. Moi ce que je ressens dans les OF pour lesquels je travaille, les gros organismes, c'est qu'ils sont débordés, parce qu'ils ont des catalogues où ils proposent absolument tout. Donc après il faut qu'ils courent après les formateurs indépendants pour les faire venir puisqu'en interne ils n'ont pas les ressources. Je pense que ça, c'est difficile pour eux, et on perd peut-être en qualité. » (Parole d'entreprise)

« On a aussi parfois des difficultés quand les formateurs sont tous des formateurs indépendants. Le caractère précaire de leur emploi peut ajouter des difficultés à l'utilisation de la plateforme. Si le formateur donne 4 heures de formation/semaine dans un centre et qu'il doit se former 3 heures à l'outil, s'il ne sait pas du tout s'il sera encore là dans un mois, c'est normal qu'il soit de mauvaise volonté pour utiliser l'outil. » (Paroles d'OF)

D'autant que les actions proposées aux formateurs indépendants restent souvent très ponctuelles et se destinent finalement aux formateurs déjà les plus investis.

À noter que le suivi des formateurs dispensant les formations est imposé par la certification Qualiopi. Les OF doivent en effet « démontrer que les compétences requises pour réaliser les prestations ont été définies en amont et sont adaptées aux prestations<sup>15</sup> ». Cela impose donc de vérifier les compétences des formateurs et ce qu'on en attend compte tenu des objectifs de la formation.

« Les démarches qualité nous ont fait relativement avancer là-dessus parce qu'il y a un certain nombre d'années c'était : le conseiller connaît un tel qu'il a déjà vu intervenir, qui a apprécié son intervention alors pourquoi pas faire intervenir monsieur un tel. Vous recevez un devis, si le devis convenait, on essayait et ça se déroulait comme ça. Maintenant on est plus regardant. On oblige 2 voire 3 devis pour comparer, on demande un CV aux intervenants. » (Paroles d'OF)

« Lorsqu'on a été certifié Qualiopi, on a fait une réunion avec l'ensemble de nos sous-traitants. On a à peu près 30 sous-traitants. » (Paroles d'OF)

## ACCOMPAGNER LA PÉDAGOGIE À DISTANCE

La formation à distance, comme déjà mentionné, s'est d'abord développée pour faire face à la crise sanitaire. D'une adaptation conjoncturelle, elle semble devenir structurelle, elle s'est donc naturellement inscrite dans les programmes de formation continue de formateurs.

« J'ai pris la décision à ce moment-là qu'on se forme sur l'animation à distance. On s'est formé et je pense qu'en mai 2020, on a vraiment conçu le premier programme pour qu'il soit réalisé à distance. C'est passé par plusieurs étapes, en avril 2020 on a commencé par séquencer. » (Paroles d'OF)

« Notre stratégie a été revue avec une approche pédagogique beaucoup plus satisfaisante. On a formé nos formateurs à l'utilisation des outils de formation synchrones et asynchrones, on s'est doté d'outils asynchrones, donc une plateforme LMS [...] et on a accompagné les formateurs, soit à la transposition de leur contenu du présentiel au distanciel, soit à repenser complètement le contenu de la formation pour la partie en distanciel. » (Paroles d'OF)

Les OF qui ne proposent pas encore de formation spécifique sur la pédagogie à distance déclarent vouloir la mettre en place.

« Il me manque une formation à mettre au plan de développement des compétences sur l'animation de formations à distance. On y réfléchit. On cherche un prestataire. » (Paroles d'entreprise)

La formation à l'animation à distance représente ainsi un des enjeux importants de la formation des formateurs.

## RECRUTEMENT / EXTERNALISATION

Les compétences concernant l'animation à distance sont d'ailleurs au cœur des conditions de recrutement ou d'externalisation :

« Lorsqu'on recrute un formateur, s'il ne souhaite pas utiliser des outils de visio ou des outils numériques, on sera vite en difficulté. » (Paroles d'OF)

« On s'est donné 6 mois pour prendre des décisions en termes de recrutement on aimerait bien avoir des ressources supplémentaires notamment deux recrutements tournés sur la conception pédagogique et un autre sur le digital learning. » (Paroles d'OF)

Mais finalement, les OF interrogés parient plutôt sur une montée en compétences des formateurs concernant la digitalisation plutôt que l'externalisation de ces compétences. Peu d'OF ont abordé la partie très technique de la digitalisation (création de LMS, création d'interfaces...). Ils abordent plutôt les aspects liés aux compétences nécessaires à l'animation à distance, qui deviennent de plus en plus importantes pour assurer la mixité pédagogique davantage recherchée par les OF et les apprenants.

### 3.1.b. La posture du formateur : une petite révolution

Au-delà des outils d'animation à distance à maîtriser, le formateur est attendu par les apprenants sur sa posture lors de la formation. Il est au centre des attentes et du dispositif de formation.

## LE FORMATEUR : UN ACTEUR DÉTERMINANT POUR LA SATISFACTION DES APPRENANTS

Les métiers au sein des OF s'élargissent. Celui de formateur occupe une place prépondérante. Les apprenants interrogés considèrent même qu'il est le principal élément d'appréciation d'une formation :

« Ce qui fait la qualité d'une formation, c'est le formateur déjà ! » (Paroles d'apprenant)

<sup>15</sup> Indicateur 21 du référentiel national de la certification Qualiopi

« Les faits marquants sont les formateurs marquants ! Ceux qui savent rendre des formations aux contenus à priori indigestes, agréables. » (Paroles d'apprenant)

Finalement, les missions du formateur évoluent conjointement avec les mutations du monde de la formation. Les évolutions réglementaires notamment au travers de Qualiopi, les injonctions à individualiser la formation, les évolutions sociétales exprimées au travers des attentes des clients, la massification des informations disponibles contribuent inévitablement à faire évoluer le métier de formateur et notamment sa posture.

Qu'attend-on aujourd'hui des formateurs ? Comment évolue son rôle ?

### LES ÉVOLUTIONS DE LA POSTURE DU FORMATEUR

Dans la racine du mot pédagogie, on retrouve « l'enfant » (piados) illustrant l'idée d'enseigner, d'éduquer, d'apporter aux enfants des connaissances d'ordre général sur lesquelles ils pourront s'appuyer.

Ce modèle fortement descendant est longtemps resté prédominant dans la formation pour adultes. À mesure des avancées de la recherche en Sciences de l'éducation, en neurosciences et parallèlement avec l'accès à d'innombrables ressources, des besoins spécifiques émergent et interrogent la posture du formateur. Par posture, nous entendons ce qui relève de l'attitude, de la gestuelle verbale et non verbale, le positionnement de la personne dans son environnement et l'interprétation qu'en font les autres.

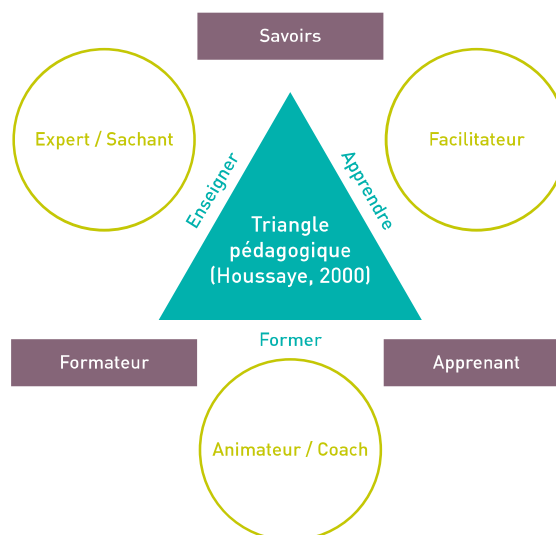
Aussi, enseigner à des adultes (ayant des compétences et des objectifs différents) nécessite un changement de posture rendu nécessaire par le rapport aux savoirs entre le formateur et les apprenants.

« Ce n'est plus un diaporama qu'on projette, on n'énonce plus des informations, des connaissances pendant toutes la journée. On fait davantage réfléchir les apprenants, c'est un peu plus interactif. » (Paroles d'OF)

« Il y a tellement de choses qui sortent, tellement d'informations [...]. Parfois je leur dis « cet outil je ne le connais pas, expliquez aux autres ce que c'est et pourquoi c'est intéressant ». On a une forme d'humilité par rapport à notre façon de procéder. » (Paroles d'OF)

« J'ai beaucoup plus une forme d'adaptation au groupe, de sur-mesure. L'idée c'est d'être utile, en connaissant ses limites. La posture du coup est un peu plus dans l'écoute, dans le temps accordé à la parole des participants, elle est un peu plus détendue sur le fait de tenir un programme ou pas. Ce sont les participants qui nous amènent à faire autrement. » (Paroles d'OF)

Le triangle didactique dessiné notamment dans les travaux de Houssaye sur la pédagogie (2000) rend compte de la relation à trois dans l'acte d'enseigner : Formateur – Apprenant – Savoirs.



Le formateur intervient systématiquement sur ces 3 axes, mais l'axe privilégié va impacter la posture du formateur.

### EXPERTISE VS ANIMATION

Deux positions dominantes coexistent concernant les compétences du formateur, opposant le formateur-animateur au formateur-expert.

Concernant le formateur-animateur, il est plébiscité pour sa capacité à mettre en relief le contenu de la formation, à trouver les supports adéquats, s'adapter aux besoins les plus spécifiques et privilégier le partage et l'apport de connaissances des membres du groupe.

« Avant les apprenants venaient voir un sachant, maintenant ils ont la ressource, mais ils veulent qu'on les aide à intégrer cette ressource, à la comprendre, à l'intégrer dans leur pratique puisqu'il y a beaucoup de choses que l'on trouve sur Internet. » (Paroles d'OF)

« En premier lieu, ce qu'on attend des formateurs, c'est qu'ils puissent capter l'attention et qu'ils sachent s'adapter aux personnes en face d'eux. Ils doivent savoir vulgariser les sujets sur lesquels on leur demande d'accompagner les collaborateurs. » (Paroles d'entreprise)

La posture du formateur est également impactée par les modalités de formation à distance qui renforcent les relations formateur/formés. Dans ce cas, la posture de formateur-animateur est là encore très recherchée. En effet, pour capter l'attention de l'apprenant, la formation à distance se doit d'être encore plus interactive, plus efficace, plus courte, plus percutante.

« La posture du formateur est vraiment différente quand on travaille à distance. C'est vraiment un animateur plus qu'un transmetteur. On travaille complètement différemment, c'est une vraie évolution. » (Paroles d'OF)

« Le vrai digital, c'est la transformation avec un système d'animation interactif visuellement intéressant pour que cela capte l'attention et l'investissement. » (Paroles d'OF)

On peut par ailleurs noter que la posture de formateur-animateur relève d'une pédagogie active qui ne fait pas l'unanimité. Pour les apprenants, ce n'est pas toujours naturel et eux aussi doivent s'adapter.

« Certains formateurs ont vraiment basculé dans la logique de « je suis l'animateur, je propose des activités pour développer l'autonomie et l'activité du stagiaire ». Certains stagiaires réagissent et râlent, parce que c'est beaucoup plus impliquant pour eux, ça développe leur autonomie. C'est tellement plus facile de se mettre au fond de la salle et d'écouter le formateur faire un cours, que d'aller soit même chercher, produire, réaliser des choses, donc il y a certaines personnes qui ont plus de mal, chez les formateurs et chez les stagiaires. » (Paroles d'entreprise)

À côté du formateur-animateur cohabite le formateur-expert qui garde une place incontournable. Nous pouvons noter **qu'il y a une corrélation étroite entre le niveau de technicité requis par la formation et l'intervention d'un formateur-expert.**

« Il me faut des personnes qui aient une grande expérience, qui soient issues du monde industriel pour former le monde industriel. » (Paroles d'entreprise)

« J'ai une vraie problématique de sourcing des formateurs. L'enjeu, c'est de trouver de très bons techniciens et les faire monter en compétence sur la pédagogie. » (Paroles d'entreprise)

Les OF qui privilégient l'expertise métier ont tous globalement la même stratégie. Ils « repèrent » un technicien performant et le font monter en compétences avec des parcours de formation plutôt orientés vers la pédagogie. Ces cas de figure correspondent souvent à des besoins en formations techniques, à des gestes professionnels précis et dans ce cas, cela part souvent d'un besoin interne à l'entreprise qui se fait accompagner sur la formation de formateur.

### 3.1.c. La pédagogie de demain : opérationnalité, individualisation et hybridation avec de nouveaux outils

Plusieurs OF adoptent une démarche prospective en réfléchissant très en amont aux transformations prochaines dans le mode de la formation. Par exemple, en anticipant une individualisation et opérationnalisation croissante des formations, certains OF cherchent à repenser certaines pratiques pédagogiques. Ils se préparent au déploiement de nouveaux outils numériques pour accompagner ces transformations pédagogiques.

#### INDIVIDUALISATION DE LA FORMATION ET ÉVOLUTION VERS UN ACCOMPAGNEMENT PLUS PERSONNALISÉ

**La pédagogie de demain semble plutôt s'orienter sur des formations courtes, centrées sur un besoin immédiat de montée en compétences et au plus près possible du poste de travail.** Cela semble se rapprocher d'une formation de type accompagnement individuel.

« J'ai une vraie demande d'outils, les gens veulent des outils. Des trucs directement applicables, ça on a une vraie demande de choses très opérationnelles. C'est possible que la posture, les types de contenus, pour certains ça peut être amené à modifier certaines pratiques. » (Paroles d'OF)

« On veut être davantage dans une démarche de conseil. On reçoit de plus en plus de personnes dans nos locaux qui viennent pour ce genre de prestations, des prestations plus courtes, plus centrées sur les dirigeants d'entreprise et qui soient plus opérationnelles, pas sur une journée ou 2 jours. » (Paroles d'OF)

La recherche d'opérationnalité est d'ailleurs au cœur du développement de l'alternance (qui rapproche inévitablement les besoins du marché et le monde de la formation) et de l'AFEST, développée par la Loi Avenir Professionnel. Cette modalité vise à se former directement sur un poste de travail afin de répondre aux besoins d'une entreprise.

#### LA MIXITÉ DES SUPPORTS DE FORMATION

La multiplication des outils et leur grande variété permettent également d'aller dans le sens de la recherche d'opérationnalité. Les plateformes LMS, les classes virtuelles, les outils de visio, les outils ludo-interactifs permettent de jouer sur les espaces-temps de la formation : synchrones/asynchrones, durées de formation, au service de l'objectif visé.

Les outils numériques permettent en effet d'hybrider la formation, de raccourcir les temps de présence nécessaires et de trouver une réponse rapide à la problématique rencontrée.

« Ce que j'essaie de faire passer dans les mœurs, c'est d'autres façons de se former : suivre un webinaire, passer 2 heures à observer un collègue faire des manipulations [...] Le fait d'élargir la définition de l'action de formation, le fait d'envisager des parcours de formation... On a fait un pas en avant et pris en considération qu'une compétence peut s'acquérir de différentes façons. Avoir des diplômes, c'est une chose, être compétent sur un sujet, c'est autre chose. » (Paroles d'entreprise)

« Le groupe essaie de nous proposer des formats courts pour que ça n'ait pas trop d'impact au niveau du fonctionnement du magasin. Parce que quand une personne est absente 1 jour ou 2, quand on est une petite structure comme la mienne, ce n'est pas évident. » (Paroles d'entreprise)

« Les gens veulent aller chercher ce dont ils ont besoin au moment où ils en ont besoin. On est en train de découper nos formations longues en petits modules qu'on met soit en parcours soit à la demande et qui peuvent être repris plusieurs fois si les gens le souhaitent. » (Paroles d'OF)

Pour finir, quand on les interroge sur l'innovation pédagogique, les OF évoquent plutôt l'hybridation de la formation en incluant des outils numériques lors de la formation et en mixant les temps synchrone et asynchrone. Certains (plus rares) évoquent la réalité virtuelle comme un outil qu'ils souhaitent développer notamment pour s'approprier certains gestes professionnels plus techniques. Lors des entretiens, nul n'a cependant évoqué les pédagogies plus immersives et encore moins le métavers.

Pour résumer, le formateur de demain maîtrisera davantage les compétences d'animation de la formation pour identifier et s'adapter aux différents besoins des membres du groupe. Il saura autonomiser les apprenants ; mettre en mouvement et en réflexion les connaissances du groupe afin de les agréger et les développer. Pour cela, il saura s'appuyer utilement sur les outils numériques à sa disposition au service de l'objectif de la formation qui tend à devenir de plus en plus opérationnelle et fonctionnelle.

## 3.2. Capacité à manœuvrer dans un environnement complexe

Dans la partie 2, l'accent a été mis sur la nécessité pour les OF de s'adapter à un écosystème qui s'est considérablement complexifié. Ici, il s'agit de mettre en évidence les compétences managériales à développer pour réussir cette adaptation : veille juridique et stratégique, marketing, communication, maîtrise technologique, montages pour financer les formations.

### • Les apprenants

« Dans la formation, il faudrait amener un peu plus la réalité du monde du travail, les conditions de travail et le salaire réel, pas juste faire miroiter des choses pour vendre des formations. » (Paroles d'apprenant)

« On nous enseigne des choses qui ne se font plus vraiment. Il faudrait refaire les programmes en fonction de l'évolution de la profession. » (Paroles d'apprenant)

### • Les entreprises

« Il y a un gros travail à faire en France sur l'adéquation des besoins des entreprises et l'offre de formation de l'Éducation nationale et du supérieur. » (Paroles d'entreprise)

« Il y a toujours eu un axe fort de notre entreprise au développement des compétences et de la professionnalisation. Quand les écoles de métier ont fermé, on s'est reposé sur le système éducatif étatique, mais nous avons tellement de gestes spécifiques ! Du coup, il y a des compétences qu'on ne trouve nulle part ailleurs, donc on était obligé de se doter d'une structure pour professionnaliser nos salariés. » (Paroles d'entreprise)

### 3.2.a. Un pont stratégique à développer : le lien entre le monde économique et le monde de la formation

Comme nous venons de le dire, les partenariats se développent, mais **il y a unanimité sur la nécessité de rapprocher davantage le monde économique et le monde de la formation**. Toutes les catégories d'acteurs interrogés vont dans ce sens :

#### • Les financeurs

« L'idée, c'est vraiment que les OF se rapprochent des entreprises. Il y a encore des territoires où ils se connaissent insuffisamment. Il faudrait pouvoir travailler les besoins de formation avec les entreprises et miser davantage sur les parties qui peuvent se faire en entreprise et celles en OF. » (Paroles de financeur)

« Le retour de nos adhérents sur certaines formations, c'est que les OF répondent peut-être moins à la demande spécifique de l'entreprise. Ils sont plus sur des formations catalogue générales et ça ne répond pas au besoin de l'entreprise. » (Paroles de financeur)

• France compétences

“Ce n'est pas parce qu'un OF est en lien avec quelques entreprises qu'il identifie bien les compétences nécessaires sur le terrain. Ce n'est pas parce qu'on fait de la veille qu'on peut décliner une offre de certifications à un niveau opérationnel qui fait sens. [...] Le sujet majeur est : est-ce que les compétences sont alignées avec les besoins sur le marché du travail ? Et est-ce que le dispositif d'évaluation des stagiaires permet de donner un effet de signal suffisant sur le marché du travail ? Quand je suis un employeur, est-ce que je peux avoir l'assurance suffisante que la personne détient bien ces compétences-là et qu'elle saura les mettre en œuvre dans l'entreprise.” (Paroles de France compétences)

La gouvernance ainsi que les financeurs de la formation souhaitent ce rapprochement entre le monde de la formation et le marché du travail. En effet, France compétences l'explique :

“L'objet de la formation professionnelle est à la fois d'assurer l'adéquation au poste, l'insertion professionnelle et la reconversion, mais aussi être le porteur du développement des compétences professionnelles au niveau national.” (Paroles de France compétences)

Les entreprises qui en ont les moyens sont relativement nombreuses à créer leur OF, ce qui ne va pas dans le sens du rapprochement. Une des raisons souvent évoquées est qu'ils ne trouvent pas les compétences spécifiques qu'ils recherchent dans les offres de formation externes.

En conclusion, le rapprochement entre le monde économique et celui de la formation se cantonne aujourd'hui essentiellement aux efforts sur l'apprentissage et l'AFEST.

### 3.2.b. Maîtrise du montage financier des formations

Le financement de la formation apparaît comme un sujet complexe, mais indispensable au développement de l'activité des OF. Les réformes de la formation se succédant, les dispositifs de financement et les acteurs qui les distribuent ont évolué. Certains dispositifs ont ainsi été supprimés, d'autres ont évolué ou ont été ajoutés. À cela se joignent des dispositifs spécifiques de prise en charge de certains publics. Les OF sont de plus en plus confrontés, notamment du fait des CPF, à des demandes individuelles du grand public, ce qui nécessite des compétences de conseil voire d'accompagnement auprès des bons interlocuteurs.

Pour commercialiser leurs formations, les compétences de conseil deviennent indispensables afin de trouver le ou les bons dispositifs de financements pour chaque situation.

“En France, cette logique qui reste beaucoup une logique de silo malgré les tentatives de décloisonner, ce qui fait qu'on a une multiplication des plateformes, que les règles du jeu ne sont pas les mêmes d'un interlocuteur à un autre et ça, ça complexifie pour tout le monde. Que ce soit pour la personne qui cherche une formation et qui cherche son mode de financement, pour les OF, c'est compliqué !” (Paroles d'OF)

“J'avais l'espoir dans la Loi de 2018 d'une simplification. J'avais entendu qu'il s'agissait d'obtenir une meilleure visibilité de l'offre, de pouvoir y accéder plus facilement. De mon point de vue aujourd'hui, on en est pas du tout là. Quand je vois le nombre de personnes qui nous interpellent pour du conseil, on a des employeurs qui nous appellent aussi pour leurs salariés en disant qu'ils ont peur, qu'ils ne savent pas comment s'y prendre.” (Paroles d'OF)

Aussi, en fonction du financeur, pour une même formation, les prises en charge ne sont pas identiques :

“On a des coûts contrats qui vont être très différents d'une formation, d'un diplôme à l'autre et même d'un OPCO à l'autre. Ça, c'est un effet direct de la Loi de 2018 et c'est une catastrophe pour les établissements.” (Paroles d'OF)

“La difficulté, c'est la complexité et la multitude de financements sur une même action, ça ne facilite pas les tableaux de bord pour piloter les actions, mais oui on a ça.” (Paroles d'OF)

Cela nécessite pour les OF de connaître les règles de financement et les procédures de chaque financeur pour bénéficier de la prise en charge. Les OF sont d'ailleurs demandeurs de formation sur le montage financier des formations pour pouvoir mieux accompagner leur public et peut-être également économiser du temps de recherche.

“Après, là où ça se complique c'est quand on a des cas d'annulation, de changement de parcours, etc. On ne sait pas encore concrètement comment ça peut s'organiser. Chaque fois qu'on creuse un peu on retrouve d'autres cas particuliers. On aurait besoin de formation là-dessus pour maîtriser les financements et les règles des financeurs.” (Paroles d'OF)

Surtout, la maîtrise des dispositifs de financement est nécessaire pour développer l'activité de l'OF pour lesquels il est souvent nécessaire de s'ouvrir à de nouveaux financements.

### 3.2.c. Capacité à organiser et développer les compétences support

Les compétences support prennent une place de plus en plus importante dans les OF : elles concernent les compétences liées à la gestion administrative de la formation, au développement et à la visibilité de l'offre, et enfin, celles liées à la maîtrise technique des outils numériques.

#### COMPÉTENCES LIÉES À LA GESTION ADMINISTRATIVE

La gestion administrative de la formation est de plus en plus complexe et nécessite des temps de traitement importants de l'aveu des OF interrogés. À cela, plusieurs raisons sont données : Qualiopi et la nécessité de produire des preuves, la diversité des financements et des procédures associées, la réponse aux appels d'offres et enfin la diversification des supports de formation.

« Il y a un surcroît du travail administratif et de complexité dans ce travail administratif. Ça pour moi c'est une évolution majeure. En termes de conséquences pour le centre de formation c'est un coût qui n'est pas compensé, c'est une obligation de former, de trouver les moyens pour que le personnel administratif gagne en compétences. » (Paroles d'OF)

Ce surcroît de tâches administratives est vécu douloureusement, car il n'ouvre pas de compensation financière dans la prise en charge (telle qu'elle est prévue) de la formation. Certains affirment même que ce surcroît de tâches administratives est tel que, quand ils n'ont pas les moyens d'embaucher, ces tâches sont réalisées au détriment de la qualité de la formation.

« Et aujourd'hui, le problème c'est que le temps administratif prend de plus en plus de place. Et comme on n'a pas plus de financement, sur un plan budgétaire, la part de l'administratif devient de plus en plus importante, avec le même budget. Donc forcément, il faut réduire sur la pédagogie. » (Paroles d'OF)

Parmi les stratégies adoptées, les OF investissent dans des systèmes d'information afin de dématérialiser certaines procédures et investissent pour la formation du personnel administratif :

« Quand je suis arrivé, la gestion de l'organisme de formation se faisait sur un tableau Excel avec plusieurs onglets, maintenant on a le logiciel métier avec des outils d'extranet avec des dispositions de ressources : formateurs, stagiaires, entreprise, et aussi du reporting en temps réel. » (Paroles d'OF)

« On a des assistants de formation qui font la partie gestion. C'est sûr que l'appétence au numérique est indispensable. On travaille que sur des applications internes et externes. C'est même la multiplication qui devient un peu l'enfer. On arrive à les former puis à les spécialiser sur certains logiciels de financeurs. Mais parmi nos recrues, il faut une appétence, une compétence numérique, il faut faire une veille permanente, avec clients et financeurs pour pouvoir s'en sortir, arriver à fonctionner. » (Paroles d'OF)

#### COMPÉTENCES LIÉES À LA COMMUNICATION ET AU MARKETING

Le CPF est devenu un enjeu majeur de développement des OF à condition néanmoins d'avoir une offre de formation enregistrée au RS ou au RNCP.

La monétisation et la désintermédiation du CPF font que, potentiellement, le grand public devient une cible directe pour les OF pour lesquels il devient nécessaire de faire connaître son offre de services. Dans cette logique les OF cherchent à développer leurs compétences en communication / marketing :

« Le développement de l'activité commerciale fait partie de l'axe majeur de développement de notre structure. L'année prochaine le pôle prestation-formation va se doter d'une direction dédiée à la communication. » (Paroles d'entreprise)

« On se questionne énormément sur la communication de notre offre. Le site Internet a déjà été refait deux fois, il n'est pas encore très satisfaisant. [...] On est dans une phase d'intensification de la communication, de structuration. Il faut qu'on en fasse plus ! » (Paroles d'OF)

« Parmi les leviers il y a celui de faire de la pub, car si on ne fait pas de pub on a une visibilité proche du zéro absolu. » (Paroles d'OF)

Cela passe aussi par les techniques de référencement de son offre de formation.

« Il y a le fait de s'engager dans une dynamique de référencement auprès de plateformes tierces. Et ça passe aussi par des communications ciblées sur un public cible qu'on connaît. » (Paroles d'OF)

« On essaie de faire des switchs entre nos sites Internet et l'application CPF. Après les gens s'y perdent un petit peu, c'est normal, en plus on a des champs de saisie qui sont quand même assez contraints, on ne peut pas faire ce qu'on veut. Dans un sens c'est pas mal, ça évite qu'il y ait une offre qui soit trop marketée dans une école et pas assez dans l'autre. C'est tout un art de remplir le site. » (Paroles d'OF)



Ces compétences de communication/marketing ne semblent pas simples à mettre en place pour les OF et se font plutôt sous la contrainte. Les OF ne savent pas toujours comment procéder pour communiquer sur leur offre ou la faire référencer. Ils avaient davantage l'habitude que l'on aille à eux. La multiplicité de l'offre ajoutée aux restrictions financières les oblige néanmoins à communiquer par divers canaux et gagner en compétences dans ces domaines.

De manière générale, il faut donc retenir que les OF ne développent que rarement des compétences propres en matière de développement d'outils numériques. Dès lors, les compétences se concentrent sur la veille technologique avec l'identification des solutions les plus pertinentes et innovantes et sur la formation des formateurs à ces solutions.

## COMPÉTENCES LIÉES À LA NUMÉRISATION DE LA FORMATION

Comme nous l'avons montré, la digitalisation de la formation prend une ampleur considérable dans les offres des OF. Cela nécessite le développement de compétences très spécifiques : pédagogiques d'une part avec la maîtrise de l'enseignement à distance et techniques ensuite, avec la création d'outils technologiques et de contenus pour les alimenter.

Les OF forment les formateurs à l'animation à distance et à la maîtrise de certains outils d'animation en ligne.

Pour la création des outils en eux-mêmes, les OF s'appuient généralement sur des PME ou start-up spécialisées dans la création de logiciels d'apprentissage. Ils apprennent simplement à les utiliser et à les alimenter en contenu.

« Aujourd'hui je pense qu'on est beaucoup sur l'acquisition de plateforme. Apprendre à travailler via des plateformes, avoir quelque chose qui ressemble plus ou moins à un LMS, que les formateurs soient formés à la mise à distance, que ce ne soit pas du simple dépôt de PDF. Former à ça, à la classe virtuelle, à l'animation à distance, à l'utilisation de toutes les potentialités d'un LMS. » (Paroles d'OF)

« La plus importante a été notre virage pédagogique dans le digital learning. À la fois en termes de salariés, d'embauches, de compétences, de personnes dans ce domaine. Avec la création d'une plateforme Moodle, de la mise en place d'un plan de formation pour nos formateurs dans le cadre de l'appropriation du digital learning. » (Paroles d'OF)

La crise sanitaire a obligé les OF à s'adapter en digitalisant leur offre de formation. Aujourd'hui, les OF s'orientent vers un modèle multimodal en fonction des objectifs et intérêts des apprenants, mais restent prudents dans l'adoption de technologies de rupture. À titre d'exemple, l'intelligence artificielle, souvent citée comme une avancée technologique révolutionnaire n'a été citée qu'une seule fois. Les formations dans le métavers n'ont quant à elles jamais été évoquées.



## RÉPONDRE A LA COMPLEXITÉ DE L'ENVIRONNEMENT

### CONSTATS

Les OF ont des difficultés à se repérer dans la multitude d'informations existantes sur la formation. La fiabilité et la pertinence des sources sont souvent questionnées. Comment aider les OF à naviguer efficacement dans la masse d'informations disponibles ?

#### Développer/Clarifier l'accès à l'information

Il est finalement très simple d'obtenir un numéro de déclaration d'activité en tant qu'OF. Lors de l'attribution de ce numéro, une liste de sites fiables et à jour pourrait être distribuée avec un rapide descriptif de leur utilité pour permettre aux OF de se repérer en fonction de leurs besoins.

Cela permettrait de sélectionner et de mettre en lumière les sites clairs, simples d'accès, sur lesquels les OF peuvent s'appuyer pour gagner du temps et être plus efficace. En outre, ces informations sont vitales dans le cadre d'une veille des évolutions de l'écosystème de la formation.

Il s'agit aussi d'améliorer le référencement des sites fiables afin que les OF trouvent plus facilement des informations utiles et pertinentes.



## CONSTRUIRE DES PARTENARIATS

### CONSTATS

Quelques partenariats existent, impulsés notamment par les financeurs de la formation, mais les OF restent relativement cloisonnés face à un secteur très concurrentiel.

Pourtant, les partenariats existants sont généralement vécus comme très positifs et participant à l'enrichissement de l'offre de services grâce à une meilleure connaissance du fonctionnement des acteurs locaux.

#### Renforcer les logiques partenariales

Les financeurs doivent continuer à promouvoir les réponses groupées, notamment dans le cadre de la réponse aux appels d'offres, voire les développer pour permettre aux acteurs du développement des compétences de s'enrichir mutuellement.

#### Favoriser la mise en réseau des acteurs

Les pouvoirs publics devraient encourager et animer les rencontres (physiques ou virtuelles) entre les différents acteurs de la formation : associations professionnelles, tiers lieux de la formation, réseau Edtech... pour favoriser la connaissance commune et créer des dynamiques autour de l'évolution des pratiques de formation.

Ces rencontres pourraient prendre la forme de « matinales des OF » dans lesquels les acteurs mentionnés pourraient se rencontrer, se connaître et faire émerger des projets partenariaux ou partager des problématiques communes.

#### Pour faciliter les échanges autour d'objectifs ou de projets communs

La Place est une plateforme collaborative nationale, animée dans chaque région. Elle est ouverte à tous et rassemble tous les lauréats des projets initiés dans le cadre de l'axe 3 du Plan d'Investissement dans les Compétences. Vous y trouverez :

- des outils : un forum pour échanger, le descriptif des projets innovants, des outils collaboratifs, un annuaire ;
- des interviews de porteurs de projets et de bénéficiaires pour découvrir les initiatives intéressantes ;
- des webinaires, des rencontres, des ateliers, pour échanger, s'inspirer et capitaliser sur les bonnes idées.

Découvrir la plateforme La Place en Auvergne-Rhône-Alpes : [www.extranet-acteurs-competences.emploi.gouv.fr](http://www.extranet-acteurs-competences.emploi.gouv.fr)



## RAPPROCHER LE MONDE ÉCONOMIQUE ET LE MONDE DE LA FORMATION

### CONSTATS

Il reste un pont stratégique à développer entre le monde économique et le monde de la formation afin d'adapter le contenu de la formation aux besoins réels des entreprises, en évolution constante.

#### S'appuyer davantage sur les branches professionnelles

Les branches professionnelles regroupent les entreprises d'un même secteur d'activité autour d'un accord de branche ou d'une convention collective. Elles travaillent à la gestion prévisionnelle des emplois et compétences du secteur. Des rapprochements avec les OF et avec les pouvoirs publics seraient bénéfiques pour une meilleure connaissance des besoins de terrain pour construire une offre plus précise et adaptée.

#### Promouvoir l'AFEST

L'Action de Formation en Situation de Travail (AFEST) permet à un apprenant de développer des compétences sur un poste de travail, mis à disposition par une entreprise. L'OF permet à l'apprenant de métaboliser l'exercice professionnel en compétences intégrées.

L'AFEST encore très peu utilisée gagnera à être promue grâce à des campagnes de communication ciblées. Aussi, la mise en œuvre de l'AFEST pourrait être simplifiée pour se généraliser.

Dans le cadre du PIC, Via Compétences a développé une méthodologie d'AFEST basée sur une expérimentation avec 50 demandeurs d'emploi sur des métiers en tension.

Consulter la page dédiée au projet sur :  
[www.via-competences.fr](http://www.via-competences.fr)

#### Créer des espaces de dialogue où les acteurs économiques pourraient exprimer leurs besoins en formation

Il existe à l'heure actuelle de nombreux groupes d'échanges, souvent cloisonnés du côté des entreprises ou de la formation. L'idée serait de créer des connexions régulières, courtes et efficaces entre les entreprises et les OF, animées par les pouvoirs publics.

#### Développer l'ingénierie de certification

Pour enregistrer une certification au RNCP, les OF doivent pouvoir traduire les besoins du marché en référentiels de compétences opérationnelles et pour cela avoir une vision très fine de la dynamique du secteur et de son évolution. Une certification d'ingénieur de formation pourrait être créée afin d'améliorer la qualité des dossiers de demande de certification pour qu'ils correspondent davantage aux besoins du marché.

#### Systématiser les conseils de perfectionnement dans les OF

Ils constituent un lieu d'échanges réunissant tous les membres impliqués dans une formation. Ils permettraient de mettre en adéquation le contenu de la formation et les besoins sur le marché de l'emploi.



## AMÉLIORER LA QUALITÉ DE LA FORMATION

### CONSTATS

Qualiopi est trop souvent perçue comme une contrainte générant un surcroît important d'activité par la production de preuves sans parvenir à enrayer le phénomène de fraude. Le coût engendré par la procédure est considéré comme inéquitable par les plus petites structures.

#### Proposer un accompagnement adapté notamment aux plus petites structures

Les pouvoirs publics pourraient soutenir financièrement l'accompagnement des plus petites structures à Qualiopi dans un souci d'égalité d'accès. Cet accompagnement aurait pour but de :

- permettre aux plus petites structures de développer une culture de la qualité (en termes de processus) et non une culture de la preuve (perçue comme lourde et complexe) et développant des routines appropriées ;
- traduire les termes du référentiel Qualiopi perçus comme jargonnesques et très juridiques.

#### Développer les contrôles afin que la certification qualité bénéficie d'une solide reconnaissance commune

Ce serait l'opportunité de développer la crédibilité de Qualiopi en évitant au maximum la certification des OF frauduleux.

#### Capitaliser sur les bonnes pratiques

Communiquer sur les OF qui développent un processus d'amélioration continue pour diffuser les bonnes pratiques et sensibiliser le secteur au cycle vertueux engendré par une culture de la qualité.

#### Harmoniser les pratiques des différents certificateurs Qualiopi.

S'assurer d'un socle commun de professionnalisation parmi les auditeurs Qualiopi. En effet, suivant que le certificateur vient du domaine de la formation ou du domaine juridique, l'approche n'est pas la même. Les exigences diffèrent.



## DÉVELOPPER L'INGÉNIERIE DE FORMATION

### CONSTATS

Le secteur de la formation est très concurrentiel. Le développement de l'ingénierie pédagogique, qui est au cœur de l'amélioration continue des OF, permet de se démarquer.

#### Poursuivre la professionnalisation du métier de formateur et accompagner la transformation de la pédagogie

Recommandations aux OF :

- développer la formation continue des formateurs\* principalement sur :
  - la construction d'une progression pédagogique ;
  - le travail d'analyse du besoin ;
  - l'individualisation des parcours de formation ;
  - s'appuyer davantage sur le Conseil en Evolution Professionnelle (CEP) pour affiner l'analyse des compétences individuelles et donc des besoins ;
  - les dispositifs de financement de la formation ;
  - l'efficacité de la formation jusqu'à l'intégration des savoirs, qui nécessite de travailler en amont et en aval avec les managers des apprenants.
- accompagner les apprenants pour transformer leurs représentations de la formation et légitimer les nouvelles pédagogies ;
- promouvoir la veille ;
- investir dans un outil digital de gestion de la formation pour gagner en temps et en efficacité sur la pédagogie ;
- développer des formations de niche pour pallier la concurrence.

\* N.B. : les groupes d'échanges entre pairs sont souvent cités comme modalités de prédilection pour s'enrichir de nouvelles pratiques.

#### Accompagner la transformation digitale de l'offre de formation

Les travaux de cette étude que Via Compétences a menée en partenariat avec la Région ont mis en lumière le besoin des OF d'être accompagnés à la digitalisation de leur offre de formation.

Il existe 2 appels à projets pour accompagner les OF à digitaliser leur offre de formations :

- [l'appel à manifestation d'intérêt de la Région](#)
- le plan de digitalisation mené par la DREETS et Pôle emploi dans le cadre du PIC : [Accompagnement à la digitalisation pour les organismes de formation employeurs ! - Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités \(DREETS\)](#)

#### Renforcer la professionnalisation sur l'animation à distance

- pour permettre au formateur de repenser sa formation pour l'adapter au distanciel ;
- pour permettre aux formateurs d'élargir leur panel d'outils et ainsi avoir davantage de choix pour servir leurs objectifs pédagogiques ;
- s'adapter à différents types de publics ;
- accompagner les représentations des apprenants sur la formation à distance.

#### Développer les tiers lieux de la formation et/ou les campus connectés

Cela permettra d'éviter la fracture numérique et de créer du lien.



## ADAPTER LES FINANCEMENTS DE LA FORMATION

### CONSTATS

Le financement à l'heure stagiaire, principalement utilisé par les organismes financeurs ne semble pas adapté à la réalité de la prestation de formation, ni à l'innovation technologique et pédagogique.

Ce type de prise en charge était certainement évident à l'époque où la formation était dispensée en salle, avec un groupe établi, sur un sujet précis.

### Harmoniser les pratiques des financeurs

Mettre en place un comité régional inter financeurs qui aurait pour objectifs de :

- harmoniser les pratiques des financeurs en vue notamment d'alléger la charge administrative des OF ;
- échanger sur les modes de fonctionnement de chacun ;
- faciliter l'identification et le signalement des OF aux pratiques douteuses ou frauduleuses ;
- mutualiser les contrôles.

### Financer la formation sous forme de forfait pour accompagner la transformation pédagogique

- prendre en compte la réalité des parcours multimodaux, plus complexes, moins linéaires et avec des temporalités différentes (formations synchrones /asynchrones) ;
- pour aller dans le sens de l'individualisation des parcours de formation et répondre au plus près des besoins des apprenants ;
- inclure le temps de gestion administrative de la formation et permettre aux OF une meilleure anticipation de leurs activités.

# CONCLUSION

La Loi « *Avenir Professionnel* » a marqué un tournant réglementaire, une volonté affichée de transformer le système, de le simplifier. Il ressort des entretiens que ce dernier objectif n'a pas été atteint. **Le monde de la formation est vécu comme complexe, avec de multiples acteurs, dispositifs, modes de fonctionnement dans lesquels les OF ont souvent du mal à se repérer.**

Nous constatons également que, parmi les acteurs de la formation, des polarités antagonistes semblent s'affronter entre une vision assez traditionaliste de la formation et une vision plus iconoclaste, avec **une volonté de transformation**, de modernité, d'amener les apprenants à penser différemment les modes d'apprentissage.

Malgré la crise sanitaire qui aura contribué à un bond en avant spectaculaire de la technologisation de la formation, un certain nombre de freins perdurent. Cette période extraordinaire a permis une progression fulgurante, mais sous la contrainte. Aujourd'hui, certains OF réagissent de manière correctrice **en misant sur la formation hybride**. En analysant les grandes tendances à partir des entretiens, nous pouvons toutefois remarquer **que le monde de la formation évolue lentement et peine à se transformer porté par des résistances** aussi bien chez les apprenants qu'au sein des OF. N'est-ce pas un marqueur de l'héritage sociétal séculaire d'apprentissage scolaire qui maintient dans des modalités d'apprentissage descendantes, plutôt passives ?

Mais les révolutions technologiques et environnementales sont lancées entraînant des transformations sociétales constantes et rapides. **Les métiers se transforment, les besoins en compétences évoluent et les pouvoirs publics misent de façon massive sur les organismes de formation pour adapter les compétences individuelles aux besoins du marché.** Pour cela, une responsabilité partagée : d'une part, donner aux OF les moyens de dispenser la formation et d'autre part, permettre à l'individu de gagner en autonomie, de **devenir pleinement acteur de son parcours professionnel en misant sur la formation tout au long de sa vie, notamment via le CPF et la prise en compte de la mixité de modalités dans un parcours de formation.**

Les réformes s'enchaînent afin que les OF comprennent cet enjeu stratégique : être au cœur de la transformation sociétale par l'adaptation des compétences individuelles aux besoins économiques en mouvement.

Du côté des OF, ce n'est pas si simple, car, pour répondre à cet enjeu stratégique, ils ont besoin de moyens financiers, de moyens humains et surtout de points de repère. Or, les changements réglementaires réguliers les font trop souvent opter pour un management à court terme, dans l'instant et sans vision stratégique.

**Ceux qui réussissent le mieux sont ceux qui développent des structures flexibles avec des capacités dynamiques** leur permettant de faire face à des changements structurels.

Pour cela, il devient nécessaire de savoir manager l'incertitude, d'avoir un système de **veille efficace qui permette d'identifier les enjeux, de faire de la prospective, d'adapter son offre de services et repérer des niches** pour rester compétitifs.

Cela se base aussi sur la **construction de partenariats efficaces**, qui deviendront de toute façon incontournables pour étendre son offre, diversifier ses publics et gagner en efficacité par l'intelligence collective.

De nombreux défis attendent encore les OF. Ils seront technologiques et passeront inévitablement par l'intelligence artificielle. Ils seront pédagogiques à travers la recherche de nouvelles façons d'enseigner et d'évaluer ses enseignements pour gagner en efficacité. Ils seront réglementaires à travers l'adaptation aux réformes qui suivront et ils seront surtout en réponse aux besoins en compétences du marché. Aujourd'hui, ils semblent **s'orienter vers des actions courtes, opérationnelles qui répondent à un besoin immédiat, au plus proche d'une situation de travail.**

Dans ce sens, on peut imaginer que l'alternance et l'AFEST (sous réserve de quelques adaptations) restent d'actualité... Des ajustements à la réforme de 2018 ont d'ores et déjà été annoncés pour 2023 afin d'aller dans le sens du futur projet de loi sur le plein emploi. Il s'agira plutôt d'encourager les mobilités, de poursuivre le développement de l'apprentissage et de renforcer la qualité de la formation.

La synthèse des préconisations aidera, nous l'espérons à la professionnalisation du secteur de la formation et à l'identification de facteurs concourant à l'évolution des organismes de formation.

Pour finir, nous renouvelons nos remerciements les plus sincères aux 479 répondants à notre étude quantitative et les 68 répondants de notre enquête qualitative.

# GLOSSAIRE

Pour fluidifier la lecture et nous assurer d'une compréhension commune, certaines définitions sont données sous forme de glossaire, parmi les plus usitées dans le domaine de la formation :

## DIGITALISATION DE LA FORMATION

La digitalisation de la formation consiste à intégrer les technologies du numérique dans les parcours de développement des compétences.

## FORMATION HYBRIDE

Il s'agit d'une modalité de formation qui alterne des parties de formation en présentiel et d'autres à distance. Plus précisément, c'est « *une combinaison ouverte d'activités d'apprentissage offertes en présence, en temps réel et à distance, en mode synchrone ou asynchrone* » (APOP, 2012).

Plusieurs termes sont employés pour évoquer la formation hybride notamment : « Blended » learning, mix modalités ou formation mixte.

## INDIVIDUALISATION

Parmi les très nombreuses définitions de l'individualisation, celle-ci semble faire consensus : « *L'individualisation consiste à proposer une formation qui reconnaît et prend en compte la singularité du sujet : ses besoins, son parcours, son expérience, ses acquis, ses contraintes, ses ressources, ses capacités d'autodirection, ses stratégies ; une formation qui prend en compte la dimension sociale des apprentissages dans une perspective autonomisante et de construction identitaire ; une formation co-construite, négociée entre les parties prenantes qui concrétise l'interaction entre un projet de formation institué et des projets de formation individuels* ». (Trollat et Masson dir., 2009, p. 157)

## INNOVATION PÉDAGOGIQUE

L'innovation résulte d'une intention et met en œuvre une action (...) visant à changer ou modifier quelque chose (un état, une situation, une pratique, des méthodes, un fonctionnement) à partir d'un diagnostic d'insuffisance, d'inadaptation ou d'insatisfaction par rapport aux objectifs à atteindre, aux résultats, aux relations de travail. (CROS, F. [1999])

Lorsqu'on parle d'innovation pédagogique, il s'agira d'appliquer cette définition à l'acte d'enseigner.

## STRATÉGIE

C'est l'articulation entre une vision à moyen/long terme, traduite en objectifs, et les ressources et compétences à déployer en interne.



# Via Compétences

CARIF OREF AUVERGNE-RHÔNE-ALPES  
État - Région - Partenaires Sociaux

**Avec Via Compétences,  
restez informés toute l'année :**



Le site des professionnels de l'orientation, la formation et l'emploi :  
[www.via-competences.fr](http://www.via-competences.fr)



**Abonnez-vous aux newsletters :**  
<https://www.via-competences.fr/suivez-nous/newsletter/>